



**MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**“PLAN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**

**CASO ESTUDIO: RHINO TECH INTL., S.A.”**

**Asesor:** Ramón Monsalve

**Estudiante:** Luis Alejandro Vásquez Ortiz

**Número de Pasaporte:** 123466749

**Cohorte:** C1

**Aprobado por el Asesor:**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ramón Monsalve", is written over a horizontal line.

Panamá, septiembre de 2017



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>1. FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación.	1
1.2 Institución, empresa o comunidad beneficiada con el proyecto.	2
1.2.1 Misión, visión y valores.	2
1.2.1.1 Misión.	2
1.2.1.2 Visión.	2
1.2.1.3 Valores.	2
1.2.2 Estructura Organizativa.	3
1.2.3 Productos o Servicios.	4
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>4</b>
2.1. Objetivo General.	4
2.2. Objetivos Específicos.	4
<b>3. ALCANCE DEL PROYECTO.</b>	<b>5</b>
3.1 Desarrollo de las fases	5
3.2 Delimitaciones.	9
3.2.1 De Espacio.	9
3.2.2 De Tiempo.	9
3.2.3 De contenido.	10
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
4.1 Antecedentes investigados sobre el tema.	11
4.1.1 Durán Juvé, Dunia (2005) “Dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento”.	11
4.1.2 Agostini, M. y Herrera, L. (2010). “Portafolio de Estrategias Empresariales Dirigidas al Sector Automotriz”	12
4.1.3 Rodríguez, J. (2008). “Sistema de control interno para el área de garantía de una empresa automotriz”	12
4.1.4 Segnini (2001). “Estrategias Enfocadas al Cambio de la Cultura Organizacional”	13
4.2 Evolución del tema de investigación.	13
4.2.1 Evolución de Recursos Humanos.	14
4.2.2 Evolución de Estrategia.	15
4.2.3 Evolución de Planificación Estratégica.	17
4.2.4 Evolución de Gestión.	18
4.2.5 Evolución de Control de Gestión.	20
4.3 Bases teóricas de la investigación	22
4.3.1 Míriam Miralles Consuegra (2013) “Conceptos: diseño organizativo, estrategia empresarial, entorno, RRHH y éxito.”	22
4.3.2 Planificación estratégica	38
4.3.3 Mario Díaz (1995). “Sistema de Gestión Empresarial.”	44
4.3.4 Control de Gestión.	47
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>50</b>



	<b>Pág.</b>
5.1 Clasificación de la investigación.	50
<b>6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>52</b>
Fase I. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión del departamento de RRHH, para definir los procedimientos que se desean normalizar.	52
Fase II. Definir el código de conducta empresarial, para la creación de parámetros conceptuales y descriptivos del mismo.	54
Fase III. Describir los puestos de trabajo, para asignar responsabilidades y delimitar funciones dentro de la organización	54
Fase IV. Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias, para captar colaboradores que cuenten con la formación, experiencia y aptitudes requerida para el puesto de trabajo.	54
Fase V. Precisar la factibilidad económica del plan de mejoras, para establecer los costos de llevar a cabo dicho plan.	55
Fase VI. Definir los criterios de universalidad del plan desarrollado, para la verificación de su aplicabilidad en otras ramas distintas del mercado nacional.	56
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	<b>58</b>
<b>10. ANEXOS.</b>	<b>61</b>
Anexo N° 1: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 1	61
Anexo N° 2: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 2	62
Anexo N° 3: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 3	63
Anexo N° 4: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 4	64
Anexo N° 5: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 5	65
Anexo N° 6: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 6	66
Anexo N° 7: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 7	67
Anexo N° 8: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 8	68
Anexo N° 9: Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 9	69
Anexo N° 10: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 1	70
Anexo N° 11: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 2	71
Anexo N° 12: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 3	72
Anexo N° 13: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 4	73
Anexo N° 14: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 5	74
Anexo N° 15: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 6	75
Anexo N° 16: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 7	76
Anexo N° 17: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 8	77



	<b>Pág.</b>
Anexo N° 18: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 9	78
Anexo N° 19: Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 10	79
Anexo N° 20: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 1	80
Anexo N° 21: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 2	81
Anexo N° 22: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 3	82
Anexo N° 23: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 4	83
Anexo N° 24: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 5	84
Anexo N° 25: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 6	85
Anexo N° 26: Manual de Descripción de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. – Pág. 7	86



## ÍNDICE DE AYUDAS GRÁFICAS

<b>CUADROS</b>		<b>Pág.</b>
1	Evolución de Recursos Humanos.	14
2	Evolución de Recursos Humanos. (Continuación)	15
3	Evolución de Estrategia.	15
4	Evolución de Estrategia. (Continuación)	16
5	Evolución de Planificación Estratégica.	17
6	Evolución de Gestión.	18
7	Evolución de Gestión. (Continuación)	19
8	Evolución de Control de Gestión.	20
9	Evolución de Control de Gestión. (Continuación)	21
10	Cuadro F.O.D.A.	52
11	Cuadro F.O.D.A. (Continuación)	53
12	Criterios de Universalidad	56
<b>FIGURAS.</b>		
1	Organigrama general de Rhino Tech Intl., S.A.	3
2	Costo-Beneficio	55
<b>TABLAS.</b>		
1	Cronograma de actividades. Tabla de Gantt	10



## **1. FUNDAMENTACIÓN**

### **1.1 Justificación.**

La Administración de Recursos Humanos (RRHH) es “un área relativamente nueva, que para su funcionamiento conjuga conocimientos interdisciplinarios de las áreas de: Psicología Industrial, Derecho del Trabajo y de Management.” (Luis Puchol, 2007). La integración de estos conocimientos se realiza en pro de aprovechar al máximo los aportes que las personas puedan brindar a las organizaciones para el alcance de los objetivos.

Si se observa en retrospectiva, a lo largo de los años, muchos trabajos de investigación plantean la necesidad de redimensionar la función de la gestión de Recursos Humanos dentro de la organización ya que esta gestión debe ser cónsona a los requerimientos de un mundo cambiante, globalizado y con un crecimiento exponencial característico en todos los mercados de la actualidad. Crecimiento para el que todas las empresas deben estar preparadas ya sea aplicando nuevas tecnologías, automatizando sus procesos o el más común de todos: formando y enriqueciendo su grupo de colaboradores para responder de forma oportuna.

Rhino Tech Intl., S.A., una empresa que con el pasar de los años; y consecuencia de la globalización, ha ido aumentando los servicios y productos ofrecidos, así como ha ido modelando su estructura física para responder a este crecimiento y los nuevos retos que se generan. El departamento de Recursos Humanos tiene como responsabilidad diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, de allí la necesidad de proponer un Plan de Mejoras para la gestión de Recursos Humanos en Rhino Tech Intl., S.A. con el fin de normalizar estos procedimientos

Michael Porter en su obra “La Competitividad de las Naciones” (1985), argumenta que: “el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores, de difícil



imitación para desarrollar servicios diferenciados.” Este autor estima que toma aproximadamente 7 años duplicar una ventaja competitiva basada en Recursos Humanos y mientras más laborioso le sea a la competencia copiar o igualar esta ventaja, más duradera será la misma. Por tanto, el Plan de Mejoras busca una gestión eficiente del sistema de recursos humanos, garantizando que se contará con el mejor equipo de trabajo, el más preparado y el más diligente, permitiendo reconocer al personal por sus actividades y compromiso con la organización, así como manteniéndolos alineados a sus funciones y objetivos.

## **1.2 Institución, empresa o comunidad beneficiada con el proyecto.**

El Proyecto de Graduación se llevará a cabo en la empresa Rhino Tech Intl., S.A. A continuación, se presentan aspectos resaltantes de la misma.

### **1.2.1 Misión, Visión y Valores.**

1.2.1.1 Misión: Contribuir con el medio ambiente, ofreciendo soluciones y sistemas tecnológicamente alternativos para el tratamiento de las aguas, a través de un servicio oportuno, seguro, responsable y de calidad para nuestros clientes.

**Fuente:** Rhino Tech Intl., S.A. (2017).

1.2.1.2 Visión: Estar presentes en cada uno de los proyectos de desarrollo en Panamá a través de nuestros sistemas y servicios mejorando la calidad de las aguas que el país necesita para su progreso y el bienestar de sus ciudadanos

**Fuente:** Rhino Tech Intl., S.A. (2017).

1.2.1.3 Valores: Responsabilidad Ambiental, Seguridad, Calidad, Excelencia Operacional y Trabajo en Equipo.

**Fuente:** Rhino Tech Intl., S.A. (2017).

## 1.2.2 Estructura organizativa.

Figura N°1

Organigrama General de Rhino Tech Intl., S.A.



Fuente: Rhino Tech Intl., S.A. (2017).

La representación gráfica de la estructura organizativa mostrada en la Figura N°1, Rhino Tech Intl., S.A., refleja de forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Este organigrama representa el modelo de la estructura que rige a la empresa caso estudio. Aunque sigue el esquema tradicional en forma de pirámide jerárquica, ayuda a la toma de decisiones, establecer funciones y tareas operacionales específicas, así como también las responsabilidades de todo el personal dentro de la organización.



### **1.2.3 Productos o servicios.**

Rhino Tech Intl., S.A. es una empresa que brinda soluciones dentro del ramo de sistemas de tratamiento de agua, potable y residual. Ofrecen servicios de diseño, instalación, puesta en marcha, operación y mantenimiento para dichos sistemas, agregándole la versatilidad de poder trabajar para clientes industriales, comerciales y residenciales, enfocados en mejorar la calidad de vida de las personas y preservar el medio ambiente mediante el uso de tecnología limpia diseñada para trabajar con alta eficiencia y obtener mejores rendimientos.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 Objetivo General.**

Proponer un plan de mejoras al sistema de gestión departamento de Recursos Humanos, para la normalización de sus procedimientos en la empresa Rhino Tech Intl., S.A.

### **2.2 Objetivos Específicos.**

- a) Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión del departamento de RRHH, para definir los procedimientos que se desean normalizar.
- b) Definir el código de conducta empresarial, para la creación de parámetros conceptuales y descriptivos del mismo.
- c) Describir los puestos de trabajo, para asignar responsabilidades y delimitar funciones dentro de la organización



- d) Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias, para captar colaboradores que cuenten con la formación, experiencia y aptitudes requerida para el puesto de trabajo.
- e) Precisar la factibilidad económica del plan de mejoras, para establecer los costos de llevar acabo dicho plan.
- f) Definir los criterios de universalidad del plan desarrollado, para la verificación de su aplicabilidad en otras ramas distintas del mercado nacional.

### **3. ALCANCE DEL PROYECTO**

#### **3.1. Desarrollo de las fases.**

**Fase I. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión del departamento de RRHH, para definir los procedimientos que se desean normalizar.**

Determinar la situación actual de los procedimientos existentes en el sistema de gestión de RRHH, a través de recolección de data necesaria para un análisis descriptivo del proceso y las variables involucradas.

1. Revisión de los procedimientos del sistema de RRHH de la empresa caso estudio.
2. Descripción de los procedimientos de RRHH a través de la observación directa en Rhino



Tech Intl., S.A.

3. Puntualizar aquellas variables que de una u otra manera están asociadas al entorno del sistema de gestión de RRHH y su desempeño, conceptualizar las mismas en un cuadro FODA.

Al culminar esta fase se debe definir aquellas variables que intervienen dentro del sistema de gestión de recursos humanos y las causas que afectan directamente la eficiencia del mismo, conocer sus necesidades e identificar puntos claves para identificar los procedimientos a normalizar.

## **Fase II. Definir el código de conducta empresarial, para la creación de parámetros conceptuales y descriptivos del mismo.**

Constituir un código de conducta empresarial, que incluya los principios que el colaborador deberá cumplir dentro de la empresa.

1. Conceptualización del código de conducta empresarial de basamentos teóricos y los objetivos y lineamientos de la empresa.
2. Descripción y esquematización del código de conducta empresarial

Al término de esta fase se esboza la generalidad del código de conducta empresarial el cual será el recurso para normalizar la conducta de los colaboradores en la empresa.

## **Fase III. Describir los puestos de trabajo, para asignar responsabilidades y delimitar funciones dentro de la organización**



Generar la descripción de los puestos de trabajo, en el cual se definan claramente las responsabilidades, tareas y deberes de cada colaborador con respecto a su función dentro de la empresa.

1. Descripción y conceptualización de los puestos de trabajo basado en los objetivos departamentales.

Al finalizar esta fase se contará con la descripción de los puestos de trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. el cual permitirá delegar las responsabilidades y funciones de cada colaborador.

**Fase IV. Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias, para captar colaboradores que cuenten con la formación, experiencia y aptitudes requerida para el puesto de trabajo.**

Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias, para contratar personal altamente calificado que permita afrontar y vencer los retos a los que se ve sometida la empresa.

1. Descripción y esquematización del procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias partiendo de los objetivos y lineamientos de la empresa.

El objetivo primordial de esta fase es obtener un diagrama que describa el proceso de reclutamiento y selección que deberá seguir la empresa siempre que se desee ampliar el



personal.

**Fase V. Precisar la factibilidad económica del plan de mejoras, para establecer los costos de llevar a cabo dicho plan.**

Estudiar la incidencia del factor monetario en la aplicación del plan de mejoras dentro de la empresa.

1. Establecimiento de los costos del plan de mejoras.
2. Análisis general del costo beneficio del plan de mejoras.

Después de aplicar las actividades de esta fase se conocerá cuán viable es el plan; desde el punto de vista económico, para Rhino Tech Intl., S.A.

**Fase VI. Definir los criterios de universalidad del plan desarrollado, para la verificación de su aplicabilidad en otras ramas distintas del mercado nacional.**

Obtener cuáles son esos criterios de universalidad del plan de mejoras de la gestión de RRHH, mediante análisis y estudios realizados en otras empresas Nacionales.

1. Definición de los criterios que establecerán la aplicabilidad del plan de mejoras.
2. Análisis general.

Comprobar la aplicabilidad dentro de otros campos, para estudiar su impacto dentro de distintas



empresas.

### **3.2 Delimitaciones.**

#### **3.2.1 Delimitaciones de Espacio.**

Para la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación el Proyecto de Graduación se llevará a cabo en la empresa Rhino Tech Intl., S.A. dedicada al tratamiento de agua, potable y residual, ubicado en A.V. Fernández de Córdoba, antigua Iglesia Evangélica Centroamericana, corregimiento Pueblo Nuevo, distrito de Panamá, provincia de Panamá, República de Panamá.

#### **3.2.1 Delimitaciones de Tiempo.**

El Proyecto de Graduación se inició en el mes de julio de 2017 y culminará en el mes septiembre del mismo año.



**Tabla N° 1**

**Cronograma de actividades. Tabla de Gantt**

Tiempo Actividad	Tiempo							
	SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4	SEMANA #5	SEMANA #6	SEMANA #7	SEMANA #8
FASE I								
FASE II								
FASE III								
FASE IV								
FASE V								
FASE VI								

Fuente: Vásquez O., Luis A. (2017).

### 3.1.3. Delimitación de contenido

Con el desarrollo de esta investigación se logrará normalizar los procedimientos en la gestión de recursos humanos en la empresa Rhino Tech Intl., S.A.

Se iniciará la investigación realizando un diagnóstico de la situación actual y así conocer cómo se llevan los procedimientos actuales, se entrevistará a los directivos y gerentes, con el fin de evaluar las causas que incide de forma negativa a la gestión del sistema de recursos humanos y establecer los puntos críticos del mismo.



Al finalizar este diagnóstico se definirán y se desarrollarán los procedimientos a normalizar dentro del sistema de gestión de RRHH.

Posteriormente se realizará un análisis económico general del plan de mejoras para determinar los costos que la aplicación de este conlleva y los beneficios que generará con el desarrollo del mismo.

Finalmente se propondrá el plan de mejoras, que consistirá en la presentación de los documentos normalizados de acuerdo a las necesidades de la empresa caso estudio, por último, se definirán los criterios de universalidad que establecerán la aplicabilidad del plan de mejoras a la gestión del sistema de RRHH a otras empresas a nivel Nacional.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 Antecedentes investigados sobre el tema.**

Para la realización de este proyecto se llevó a cabo una serie de investigaciones en trabajos anteriores, relacionados con el área de estudio y referidos al mismo tema o de temáticas similares, con el fin de obtener aportes en cuanto a conceptos y teorías relevantes que ayuden al desarrollo del mismo.

**4.1.1. Durán Juvé, Dunia (2005)** “Dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento”. En esta tesis, desarrollada en España, se seleccionan y estudian



aspectos importantes de la gestión del conocimiento, sin dejar a un lado las fases que trazan la dirección estratégica empresarial. Se analizan también características del capital humano, interconectando la manera que puede afectar a la organización los problemas de origen emocional que pudiesen presentar los colaboradores, para ello propone procedimientos que generan solución a este problema. Este trabajo fue de gran aporte ya que puede servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa.

**4.1.2. Agostini, M. y Herrera, L. (2010).** Este trabajo Especial de Grado II consistió en desarrollar “Portafolio de Estrategias Empresariales Dirigidas al Sector Automotriz” la investigación determinó que el departamento de atención al cliente presentaba deficiencias con respecto a la velocidad en respuesta al cliente, puntualidad y servicio prestado, por lo que se vio en la necesidad de desarrollar una serie de estrategias que le permitieran solventar esa situación basándose en mejorar el rendimiento del departamento. Esta investigación fue de ayuda ya que se muestra la realidad y la necesidad de reevaluar la naturaleza misma de la gestión de recursos humanos, su alcance y su nivel de contribución, para poder estar alineados a los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización.

**4.1.3 Rodríguez, J. (2008).** “Sistema de control interno para el área de garantía de una empresa automotriz”. En este trabajo el autor desarrolló un sistema de control interno a través de estrategias en modelos comunicacionales y la implementación de revisión continua de los procedimientos del departamento, todo esto complementado con el uso de herramientas de planificación. El aporte metodológico se evidenció ya que, existía



una situación problemática generada por un mal clima laboral, uno de los principales retos para el departamento de recursos humanos.

**4.1.4 Segnini (2001).** “Estrategias Enfocadas al Cambio de la Cultura Organizacional”, plantea determinar las estrategias enfocadas al cambio de la cultura organizacional. Concluye que la cultura es el fuerte en una organización cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos por el gerente dentro de la misma. Aquí se evidencia el hecho que el recurso humano puede ser el menos fácil de imitar y el más difícil de mantener. Se encuentra relación con la presente investigación por lo fundamental que es contar con un grupo de colaboradores que cuenten con las aptitudes y actitudes que la gerencia desea e inicia al momento de realizar una efectiva selección de personal.

## **4.2 Evolución del tema de investigación.**

Para conocer y dominar a profundidad el tema de la investigación es necesario estudiar la evolución de los conceptos a través del tiempo. Se presentará la evolución de: Recursos humanos, porque es la piedra angular de este Trabajo de Graduación, estrategia, planificación estratégica, gestión y control de gestión. Se estudió estos conceptos porque en base a ellos se desarrolla esta investigación y son los que los grandes autores han basado sus estudios para dar pie a las teorías que manejamos día a día.



#### 4.2.1 Evolución de Recursos Humanos.

Cuadro N° 1.

##### Evolución de Recursos Humanos.

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Frederick W. Taylor</b>	<b>1911</b>	<p>Hace una distinción entre producción y productividad: "la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno".</p> <p>Selección científica y entrenamiento obrero: Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo</p>
<b>Max Weber</b>	<b>1912</b>	<p>Teoría de la burocracia. Considerando a esta, la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas.</p>
<b>Henri Fayol</b>	<b>1916</b>	<p>Afirmaba la necesidad, de brindar una enseñanza organizada y metódica de la administración, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales</p>
<b>Elton Mayo</b>	<b>1927</b>	<p>Su interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Pero pretende solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto. El ser humano es un ser social, la productividad no es un problema de métodos, sino de un espíritu de colaboración, un clima de confianza y una interacción humana constructiva</p>

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## Cuadro N° 2

### Evolución de Recursos Humanos. (Continuación)

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Drucker</b>	<b>1943</b>	Teoría del Comportamiento Organizacional y Teoría de Sistemas. Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.
<b>Dulebohn, Ferris y Stodd</b>	<b>1995</b>	Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial. En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo
<b>Chiavenato</b>	<b>2002</b>	Acuña el término “Gestión de Talento” como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)

#### 4.2.2 Evolución de Estrategia.

## Cuadro N° 3

### Evolución de Estrategia.

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Chandler Andrews</b>	<b>1962</b>	Estrategias: es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlos.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



#### Cuadro N° 4

#### Evolución de Estrategia. (Continuación)

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Theodore A. Smith</b>	<b>1979</b>	Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuerte
<b>Hatten K. J.</b>	<b>1987</b>	Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.
<b>Javier Cantera</b>	<b>1994</b>	Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



### 4.2.3 Evolución de Planificación Estratégica.

#### Cuadro N° 5

#### Evolución de la Planificación Estratégica

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Peter Drucker</b>	<b>1954</b>	La planificación estratégica requiere que los gerentes analicen su situación presente y cambiarla en caso necesario y conocer los recursos de la empresa
<b>Alfred Chandler</b>	<b>1962</b>	Es el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción
<b>Kotler</b>	<b>1990</b>	La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
<b>David</b>	<b>1991</b>	La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.
<b>Koontz y Wehrich</b>	<b>1994</b>	La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



#### 4.2.4 Evolución de Gestión.

**Cuadro N° 6.**  
**Evolución de Gestión.**

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
Mary Parker Folleto	1898	Analizo los beneficios de la participación en grupo.
Frederick W. Taylor	1911	Publico principios de la administración pública. Creyó en la utilización de los métodos científicos, para estudiar el trabajo para preparar experimentos y observar los mercados, defendió la aplicación de la ciencia para estudiar y responder preguntas relativas a la eficiencia, cooperación y motivación.
Hugo Münsterberg	1913	Publico su obra principal sobre gestión y las bases psicológicas industriales. <i>Psychology and Industrial Efficiency</i>
Henri Fayol	1916	Propuso análisis teórico de la gestión a la que presento como un proceso de funciones específicas.
Elton Mayo	1927	Iniciaron el Estudio de las fábricas de Hawthone de Westm Electri. Se cuentan entre los más famosos estudios que se han efectuado en el área de gestión. Se concluyó que los trabajadores desarrollaron una reacción psicológica ante los cambios de iluminación. A esto se le conoce como efecto Hawthone.
Elton Mayo	1936	Colaboró para fundar la academia de Gestión, para el fomento de estudio de la gestión empresarial.
Henri Fayol	1949	Publico su obra más famosa, el libro de “Administration industrielle et générale”. Resaltando los aspectos clásicos de la administración. Padre del Fayolismo y estudiar las empresas desde el nivel más alto: los jefes.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



### Cuadro N° 7.

#### Evolución de Gestión. (Continuación)

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>W. Edwards Deming</b>	<b>1950</b>	Fue el primero en ofrecer ideas sobre el control de calidad a altos ejecutivos comerciales japoneses que ayudaron a Japón a convertirse el líder mundial en calidad. Aparición del enfoque de las relaciones humanas y los sistemas empresariales.
<b>Joan Woodward</b>	<b>1965</b>	Publico sus investigaciones sobre el impacto de la tecnología en las organizaciones.
<b>Joan Woodward</b>	<b>1970</b>	Se presentan las teorías de contingencia. En este punto de vista es clasificado como multivariado debido a que en él se examina un número determinado de variables para entender cómo opera una organización bajo condiciones variantes y en circunstancias específicas.
<b>William, G. Ouchi.</b>	<b>1981</b>	Introdujo la idea de combinar principios estadounidenses y japoneses en la gestión empresarial, así lugar al enfoque de la “Teoría Z”
<b>Thomas J. Peters y Robert H. Waterman</b>	<b>1987</b>	Identificaron aspectos de empresas gestionadas con excelencia y estimularon el pensamiento sobre prácticas de gestión y su relación directa con el éxito.
<b>Michael Porter</b>	<b>1990</b>	Combina la teoría económica y el desarrollo de estrategias para analizar la ventaja competitiva y generar un crecimiento productivo.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



#### 4.2.4 Evolución de Control de Gestión.

Cuadro N° 8.

#### Evolución de Control de Gestión.

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Anthony R.</b>	<b>1987</b>	Anthony relaciona el control de gestión con la eficiencia y la eficacia. Lo consideraba como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su debida utilización para el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.
<b>Freije. Illescas. García. Perdomo. Imai. Paez. Hernández. Torres.</b>	<b>1990</b>	La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa: los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes y a base de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras.
<b>Joan M. Amat</b>	<b>1992</b>	Para Joan, el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la Dirección de una empresa, que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la de la misma sea coherente con los objetivos de esta.
<b>Lorino.</b>	<b>1993</b>	Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo. Las formas en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos,

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



### Cuadro N° 9.

#### Evolución de Control de Gestión. (Continuación)

AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
<b>Abell. Lorino. Porter.</b>	<b>1995</b>	Se observa un cambio en las variables orientadas hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras.
<b>Robbins</b>	<b>1996</b>	El control, es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.
<b>Blasquez.</b>	<b>2000</b>	El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones
<b>Hughe Jordan</b>	<b>2000</b>	Es un instrumento que aporta una ayuda a la decisión, van a permitir a los directores alcanzar los objetivos. También se puede referir a la función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos junto con un plan de acción verificando que los mismos han sido alcanzados.

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



### **4.3 Bases teóricas de la investigación.**

#### **4.3.1 Míriam Miralles Consuegra (2013). Conceptos: diseño organizativo, estrategia empresarial, entorno, RRHH y éxito.**

Hay diferentes partes de una empresa que son muy importantes para que esta funcione correctamente. Se entiende que todas ellas están relacionadas entre sí.

Para empezar, el Diseño organizativo de una empresa es toda la ordenación específica de las tareas y actividades que se desarrollan en el seno de la organización y respecto a su entorno, a través de un conjunto de procesos, de forma que permite configurar una estructura en la que se relacionan individuos y recursos con el fin de lograr el cumplimiento de determinados objetivos. Es decir, se ocupa de la creación y cambio de la estructura de la organización.

Por tanto, la estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización.

Para ser más exactos en el libro de BUENO en 2007 ya hace varios años el autor H.A. SIMÓN en 1982 analizó la estructura de una organización y entendió que es un “complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”. Si analizamos esta frase, comprobamos que una organización ha de estar compuesta por varios



elementos relacionados entre ellos y que el componente principal de cada elemento sea los seres humanos que lo componen.

Por tanto, podemos ver una relación entre los recursos humanos, otro de los componentes importantes de una empresa, que se encargan de gestionar a personal, y el diseño organizativo.

Estos elementos básicos y principales para una organización podrían ser los que MINTZBERG en 1984 identificó como los cinco elementos básicos que ha de tener cada organización (FIGURA 1). Lo encontramos en el libro de BUENO en 2007.

Si analizamos el esquema de MINTZBERG comprobamos que toda organización en el nivel inferior ha de tener un “núcleo de operaciones” que esté compuesto por aquellos trabajadores que están directamente relacionados con las actividades de explotación, cuyo objetivo principal sea realizar el trabajo básico de producción de bienes y/o servicios. Pero para que los trabajadores de esta parte de la organización trabajen motivados ha de existir en toda organización lo que MINTZBERG llamó “ápice estratégico” cuyo objetivo básico es el de conseguir que la organización alcance su misión satisfaciendo al mismo tiempo los intereses de las personas y grupos que participan de alguna manera en ella. Esta parte la podemos entender o identificar como alta dirección de la empresa. Pero para que haya un enlace entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones ha de existir la “línea media” donde situamos al conjunto de directivos superiores como a los jefes que tienen a su cargo directo trabajadores de base o núcleo de operaciones.



Por último, en toda organización hemos comprobado que será necesario, siguiendo el estudio de MINTZBERG que haya profesionales que intenten mejorar el trabajo que tiene que hacer otros y les forman para que pueda hacerlo con total eficacia, es decir la denominada “tecnestructura”. Pero también será necesario que exista el “staff de apoyo” dónde diferentes personas tengan como objetivo apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado.

Tras contrastar diferentes informaciones de autores importantes en este campo se extrae la idea de que el diseño organizativo de una empresa supone establecer las relaciones y crear la estructura adecuada que permita conseguir los objetivos establecidos por la empresa.

Como consecuencia de este proceso de diseño aparece relacionado el concepto de Dimensión de la empresa. Entendemos que la dimensión de una empresa es la distribución de las actividades que se realizaran en ésta.

Lo más importante, por tanto, es separar las actividades para mejorar la eficiencia de la estructura y así coordinar los esfuerzos de las distintas partes de la organización. Es por esto, que se ha de hacer una diferenciación de actividades.

Se comprueba que diferenciación de actividades se refiere a la parcelación de ésta en grupos de actividades específicas que son homogéneas entre sí por el objetivo que persiguen.

Hay dos direcciones: la “diferenciación horizontal” la cual atiende al grado de diferenciación existente entre las unidades en función de la orientación de los miembros, la naturaleza de las tareas que se realizan y de su educación y preparación. Es decir, la diferenciación de las



actividades se mide por el número de ocupaciones distintas que se realizan dentro de una organización, entendiéndose que tales ocupaciones son distintas porque requieren diferentes destrezas y habilidades. Por tanto, la diferenciación horizontal de una organización viene determinada por la especialización y queda reflejada en la departamentalización.

Por tanto, cuanto mayor sea el grado de diferenciación horizontal mayor será la complejidad organizativa, ya que por cada subunidad se necesita nuevos enlaces con las demás partes, y así la red de comunicaciones con los otros miembros se hace más grande y el esfuerzo que debe hacer la dirección para coordinar las distintas actividades se hace también mayor.

Por su parte, “la diferenciación vertical” que implica una división del trabajo mediante la aplicación del principio de jerarquía (cada subordinado tendrá que responder ante un único superior).

En definitiva, comprobamos que el tamaño de la organización estará relacionado con el grado de diferenciación vertical, ya que cuanto mayor es el número de empleados, mayor será la necesidad de directivos que coordinen un mayor número de niveles.

Pero la diferenciación vertical está relacionada con la diferenciación horizontal, porque al referirse a la profundidad de la estructura, es lógico que a medida que aumenta la diferenciación a nivel horizontal aumente también el número de niveles jerárquicos y por tanto la complejidad, es decir, la diferenciación vertical.

Es por esto, que tal y como se hizo en el estudio del artículo PERTUSA ORTEGA en 2009 hay aspectos muy importantes referente a la estructura organizativa que es necesario tener en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa ya que es necesario que, ante esta



diferenciación vertical y horizontal, haya una formalización en la empresa dónde se haga una descripción de los directivos intermedios, del trabajo de los supervisores, del trabajo de oficina, las normas de producción, etc.

Como también es importante la centralización en la empresa, para analizar aspectos que se tendrán en cuenta como es la asignación de trabajo para a los empleados, como que contratos se realizarán a los empleados, que número de trabajadores van a tener prestando servicio en la empresa, etc.

Y también la complejidad para ver qué nivel de especialidad se tendrá, que número de departamentos deberá de tener la empresa, según la diferenciación vertical y horizontal. Por tanto, la forma más simple de coordinación estructural es la jerarquía, que además es uno de los mecanismos más imprescindibles para la organización.

Además, si hay una buena estructura en una empresa, y las actividades están bien distribuidas por departamentos y, por tanto, por directivos, la empresa funcionará mejor, por tanto, tendrá más éxito. Es decir, vemos interrelación entre una buena estructura y un éxito empresarial. También podemos extraer de toda esta información que el tener una buena estructura empresarial lo podemos relacionar con los recursos humanos, que ayudaran a identificar mejor las partes de una empresa.

Tenemos en cuenta, que la jerarquía hace referencia a la distribución formal de poder autoridad, es decir, las relaciones de autoridad entre el jefe y el subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.



Por eso, tanto la jerarquía como el poder de autoridad emanan directamente de la diferenciación o grado de especialización de la estructura de una organización.

Entendemos como autoridad tal y como define el autor JONES en 1995, el poder para hacer que las personas sean responsables de sus acciones y para influir directamente en lo que hacen y como lo hacen.

Finalmente, tras realizar el estudio de estos dos conceptos, diseño organizativo y dimensión, se llega a la conclusión de que será importante dar la organización y dimensión correcta a la empresa, ya que de esta manera conseguiremos los objetivos marcados y resultados buscados al estar bien definida la organización y el trabajo de cada una de las partes. Y para realizar bien este trabajo y, por tanto, conseguir éxito empresarial, será necesario unas buenas prácticas de los recursos humano, porque comprobamos que el principal elemento es el ser humano que formará parte de cada elemento clave de la organización y es el que deberá de realizar las tareas para que la empresa consiga sus resultados y, por tanto, el éxito empresarial.

Una vez planificada la estructura de la empresa, es decir, tener un buen diseño organizativo, es necesario que se escoja una buena estrategia empresarial para que a partir de aquí y relacionado también con el éxito, la empresa consiga sus objetivos y pueda ser competente en el mercado, es decir relacionado todo con el entorno.

Si nos centramos ahora en el concepto de Estrategia de una organización, tal y como definió CHANDLER en 1962 es la determinación a largo plazo de los objetivos y la adopción de los



cursos de acción necesarios para la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

La estrategia podemos determinar que recoge o engloba tanto los fines como los medios, y consiste en un flujo de decisiones conscientemente planeadas por la dirección, que afectan a los diversos niveles jerárquicos y a las diferentes áreas de actividad de la organización.

Además, analizando diferentes estudios realizados en este ámbito estratégico, hemos visto cómo se pueden adoptar las decisiones y estrategias de diferentes puntos de vista.

El autor PORTER en 1982 estableció los modelos “normativos” que son los que a priori asignan un conjunto de características, fortalezas, debilidades y ámbitos de aplicación, de la empresa y como ha de actuar ante el mercado y sus competidores, es decir, adoptar las estrategias convenientes.

Los autores GALBRAITH Y KAZANJIAN en 1986 expusieron que a través del modelo “positivo” se puede entender cuáles son los elementos para tener en cuenta para una adecuada descripción de las formas de comportamiento estratégico, y en función de ellos, cuáles son los modelos de comportamiento habitualmente utilizados por las organizaciones, es decir, como ha de comportarse cada organización para que estratégicamente tenga un éxito en el mercado. En este momento, entra en acción también los recursos humanos, que se encargaran de adoptar las medidas de actuación y comportamiento para que la empresa funcione y de hacer que toda la empresa y las personas que la componen la lleven a cabo, es decir, poner en marcha las prácticas de alto rendimiento. Observamos así, una gran relación de la



estrategia con los recursos humanos y las prácticas de alto rendimiento, que ayudara a adoptar medidas y a distribuir las ideas extraídas de comportamiento por toda la empresa.

Además, hay que tener en cuenta que existe una relación entre la estrategia y la estructura de una empresa.

Algunos autores como CHANDLER en 1962 entienden que a medida que las empresas modifican su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos disponibles de forma más rentable, aparecen nuevos problemas administrativos que deben ser resueltos para evitar el deterioro del rendimiento económico. Con lo cual, la solución es la modificación de la estructura organizativa y, por tanto, su adaptación a la nueva estrategia adoptada.

Pero por el contrario en el artículo de CEDE en 2011 vemos como se entiende que no sólo hay que modificar y adaptar el diseño organizativo a las estrategias adoptadas por la empresa, sino que también es el diseño organizativo puede influir en el desarrollo de las estrategias de la empresa con el propósito de alcanzar ventajas competitivas.

En el artículo de GUERRAS Y GARCIA – TENORIO EN 1995 observamos que después de analizar la relación entre la estructura y el diseño organizativo de una empresa se demuestra ambas se influyen mutuamente, aunque estudios empíricos demuestran que quizás la estrategia influye más que no el diseño organizativo.

Vemos entonces que la estrategia y diseño organizativo, ejercen una importante influencia sobre los resultados de las organizaciones (FIGURA 3), es decir sobre el éxito de la empresa.



Es por eso, que la elección del diseño organizativo y la de la estrategia que quedamos utilizar en la empresa se han de ajustar para conseguir nuestros objetivos finales y poder así actuar en el mercado de nuestro sector y ser competentes.

Hemos de tener en cuenta que para ser competentes en el mercado hemos de conocer nuestro entorno, el cual es un factor de contingencia importante para una empresa, porque el entorno es el único factor de contingencia externo a la estructura y externo al sistema organizativo en su conjunto.

Se entiende que el entorno recoge todos los factores, instituciones o magnitudes, que, sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento, valor y sus resultados.

El entorno está constituido en los niveles diferentes como es el “entorno general” en el cual hay que tener en cuenta todas aquellas instituciones y magnitudes que ejercen influencia sobre grandes conjuntos de organizaciones que operan en el mismo ámbito geográfico. Pero también está constituido por el “entorno específico” en el cual se acoge todas aquellas circunstancias externas que influyen en determinados grupos de entidades con características muy similares, es decir, que básicamente desarrollen la misma actividad.

Porque si la empresa tiene en cuenta tanto el entorno general como el entorno específico las empresas podrán conseguir grandes resultados y superar o ser grandes competidores para los adversarios en su sector. Por tanto, el entorno es importante porque vemos que es un factor que nos puede aportar mucha información del sector en el que compete la empresa.



Informará de la variabilidad sobre el grado en el que los factores del entorno permanecen idénticos o varían a lo largo del tiempo y permite contraponer entornos estables y dinámicos en función del grado de incertidumbre asociado a la concurrencia o no de determinados sucesos. La variabilidad dependerá de la frecuencia de los cambios en las magnitudes. Y afectará a toda la estructura de la empresa.

Nos dará información sobre la cantidad de elementos o factores para tener en cuenta para el adecuado análisis del entorno y nos permite contraponer entornos simples y complejos, en función de la cantidad y heterogeneidad de información necesaria para que los responsables adopten buenas decisiones en la organización. La complejidad influye en la organización a través de la comprensibilidad del trabajo.

Y, por último, expondrá aquellas amenazas percibidas por la organización que pueden influir en el logro de sus objetivos y puede provenir de aspectos tanto diversos como las relaciones con los poderes públicos, competencia, sindicatos o proveedores de recursos necesarios para desarrollar la actividad.

Hemos de tener en cuenta, cómo desde hace años las empresas actúan teniendo en cuenta este factor tan importante como es el entorno. Y para actuar ante el mercado, es importante que el departamento de recursos humanos sepa escoger a personal competente para actuar frente a la competencia, y sepa transmitir la idea de saber adoptar las acciones correspondientes para tener el mayor éxito en el mercado, es decir, que lleve a cabo prácticas de alto rendimiento. Por tanto, vemos una relación con los recursos humanos y las PAR con



el éxito. Además de la relación con la estructura y las estrategias empresarial que deberá de tomar la empresa para poder competir en el mercado.

En este trabajo en concreto, entendemos que al realizar la investigación con empresas únicamente españolas (información extraída de las 5000 mejores empresas españolas en el 2010 de la UAB), pero que algunas de ellas pueden desarrollar su actividad tanto a nivel nacional como a nivel internacional, el entorno será un aspecto muy importante que influirá en las decisiones estratégicas de la empresa. Por tanto, para aquellas empresas que su actividad no se limite únicamente al ámbito nacional el entorno les será mucho más amplio.

El entorno internacional constituirá factores genéricos del macroentorno: factores económicos, tecnológico, sociocultural, sociodemográfico, político, ambiental, legal, así como factores más específicos del sector en que opere la empresa en particular, como la competencia, proveedores, canales de distribución, segmentos de clientes, etc.

Todos estos factores que afectan a las empresas se miden con indicadores y de esta manera se puede valorar como actuar frente a los diferentes factores del macroentorno al cual se expone la organización.

En el caso concreto de las empresas que analizaremos, se tendrá que tener muy en cuenta el entorno internacional para valorar su éxito en el mercado.

Por tanto, el entorno es un aspecto de la organización que se ha de tener en cuenta porque influirá directamente en la estrategia a adoptar por la empresa, políticas de recursos humanos a utilizar, etc., para que la empresa obtenga buenos resultados en el mercado.



Vamos observando como el departamento de Recursos Humanos de una empresa lleva a cabo unas funciones muy importantes dentro de ésta.

Sus funciones principales y básicas consisten en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, y también el control de técnicas, que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal. Además, tiene la facultad de ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Por otra parte, el departamento de Recursos Humanos también tendrá la función de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ha de ocupar. Por tanto, reclutando al personal idóneo para cada puesto, según dónde se ubique de la estructura organizativa de la empresa.

Ofreciendo, además, capacitación y desarrollo de programas para que mejore los conocimientos del personal, es decir, formación.

Por último, distribuyen las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Sin embargo, pese a que estas funciones básicas son las que pueden llevar a cabo todo departamento, luego sus funciones variaran dependiendo del tipo de organización al que pertenezca.

Además será importante llevar a cabo, la evaluación del personal porque podrá determinar de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la



actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización, por lo que se podrá definir las funciones a realizar por cada trabajador, para que la empresa consiga buenos resultados, tal y como expresaban los autores DOLAN, SCHULER Y VALLE EN 1999 “la evaluación del personal es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Por tanto, el Departamento de Recursos Humanos, influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones, sobre el cuidado y el trato al personal, sobre la gestión de los procesos operativos, en la forma de ejecutar las estrategias de la empresa.

Es por esto por lo que hay estudios que vinculan la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo, tal y como se analiza en el artículo de CÉSPEDES 2005. En este artículo se analiza como la gestión de los recursos humanos puede influir directa y positivamente sobre la capacidad de la organización para aprender y de esta manera convertirse en una herramienta fundamental para que la empresa tenga una cultura de aprendizaje y creación del conocimiento.

Por esto, es importante utilizar adecuadamente los recursos humanos de una empresa y saber qué medidas y prácticas llevar a cabo. Actualmente, aquellas empresas que utilizan las prácticas de recursos humanos calificadas como prácticas de alto rendimiento (PAR), como analizan en el artículo CAMPS Y LUNA en 2008, reforzaran los conocimientos, habilidades



y destrezas de sus empleados tal y como establecieron muchos autores como ARTHUR 1994 o HUSELID 1995.

Estas prácticas de alto rendimiento las empiezan a aplicar desde hace varios años muchas empresas, por ejemplo, del ámbito español, LUNA Y CAMPS en 2006, porque el objetivo principal de estas prácticas de alto rendimiento es mejorar las capacidades de los trabajadores y su implicación en la empresa, y es esto lo que quieren mejorar o aplicar muchas empresas.

Con las prácticas de alto rendimiento, tal y como estableció ARTHUR 1994, se fomenta el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos y además pueden enfatizar la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo, favoreciendo así la experimentación, la comunicación interna y la transferencia de conocimiento.

Es decir, las prácticas de alto rendimiento contribuyen a la mejora del rendimiento de una organización en tres formas como dicen SANCHIS Y CAMPOS 2010. Estas tres formas son: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y propietarios de la empresa.

Investigando y analizando los diferentes casos de empresas que utilizan estas prácticas y las que no las llevan a cabo, se ha considerado que las empresas que las desarrollan son las que presentan, en mayor medida, una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva, y que, por tanto, influyen a que la empresa tenga más éxito.



Además, en el trabajo de investigación realizado por los autores SANCHIS Y CAMPOS, 2010 de empresas españolas, se demuestra que hay factores que influyen en la introducción y utilización de las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos. Como son la contingencia del tamaño, la tecnología, la cultura organizativa y los estilos de dirección y estrategia utilizados por las empresas.

Es decir, aquellas empresas con un mayor tamaño, con un sistema tecnológico más avanzado, con una cultura de empresa que está más enfocada en los trabajadores, con estilos de dirección más participativos y estrategias de diferenciación, tendrán una mayor utilización y mejores resultados de las prácticas de alto rendimiento.

De la misma manera, en el artículo de ORDIZ 2002 se demuestra que la cultura, el tamaño de la empresa también son factores que influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos tengan un mayor aprovechamiento. Sin poder afirmar que la orientación estratégica de la empresa determine el tipo de de prácticas de recursos humanos a implantar, pero si pudiendo decir que hay una correlación muy positiva entre ambas.

Finalmente, este departamento se puede decir que estará relacionado con la estructura organizativa, y, por tanto, modelo de diseño organizativo, que adopte la empresa, es decir, su tamaño. También con la estrategia que acoja la empresa para llevar a cabo sus funciones y actuar ante el entorno.

Dependiendo de todos estos factores este departamento deberá de llevar a cabo unas funciones u otras dentro de la empresa, ya que como se ha dicho anteriormente, aunque



tengan unas funciones principales y básicas, se adoptaran las funciones y medidas que le correspondan a esa empresa y que sean más adecuadas para su buen funcionamiento, como por ejemplo aplicar las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Para así, conseguir un total éxito en el mercado.

Si hablamos en especial del éxito empresarial hemos podido ir viendo que, tan solo se podrá conseguir cuando se produzca un ajuste estratégico y organizativo de la empresa, según el entorno de la empresa. Y también cuando si hay Departamento de Recursos humanos en la empresa y realizan prácticas de alto rendimiento.

Por un lado, conseguir el ajuste estratégico garantizará la adecuación de la estrategia con el entorno, las características internas y la misión y objetivos elegidos. Por otro lado, el ajuste organizativo garantizará la adecuación de la organización en la que la estrategia va a ser implantada, lo que implica ajuste con el contexto y con la estrategia elegida.

Por tanto, se obtendrá éxito en la empresa cuando se ajuste tanto la estrategia como la organización de ésta, para así conseguir buenos resultados en el mercado y consecuentemente el gran éxito empresarial.

Además, si existe Departamento de Recursos humanos éste deberá saber llevar a cabo aquellas políticas y prácticas de alto rendimiento de recursos humanos que sean adecuadas para así, amoldar todos los servicios y funciones de la empresa para que se consiga un mejor resultado y desempeño, y por tanto, éxito empresarial. Es decir, para conseguir éxito empresarial hay que tener en cuenta la evaluación del desempeño puesto que será necesario evaluar al personal.



En conclusión, en el momento que haya un ajuste entre la organización, estrategia, entorno y recursos humanos de la empresa (PAR si es que existen o se emplean), se podrá conseguir éxito empresarial.

#### **4.3.2 Planificación estratégica**

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

#### **Proceso de la planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

Definir la Misión de la Organización.



Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio están?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Establecer los objetivos de la organización.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Formular las estrategias de la organización.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.



Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

1. Estrategias de penetración en el mercado,
2. Estrategias de desarrollo en el mercado,
3. Estrategias para el desarrollo de productos,
4. Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.



Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

Plan de cartera de la organización.

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

El grupo consultivo de Boston introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados. Esto crea cuatro grupos de negocios:



Estrellas (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

Signos de Interrogación - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado.

Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La estrategia por seguir con cada grupo es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular.



La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de «dilemas» (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y «perros pobres» (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de «generadores de efectivo» (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y «estrellas» (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

La nueva matriz BCG parte de tres supuestos: (1) una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable; (2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias, y (3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja. Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.

### **Práctica de los procesos estratégicos**

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.



Convocar a todo el personal para que suministre la información.

Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.

Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).

Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.

En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

#### **4.3.3 Mario Díaz (1995). Sistema de Gestión Empresarial.**

El concepto de Sistemas de Gestión Empresarial, traducido del inglés Management Information System, se refiere al conjunto de aplicaciones que se utilizan en las empresas para realizar cada uno de los pasos de la administración de la misma, desde la producción, pasando por la logística, hasta la entrega del producto en el punto de venta.

Este tipo de sistemas están basados en la premisa que puntualiza que cada eslabón de la cadena de producción puede ser llevado a cabo de la manera más eficaz con un sistema que integre a los trabajadores con las máquinas.

Para ello se ha desarrollado una serie de software's especializados, que permite gestionar bases de datos, planificación, procedimientos, toma de decisiones, y cada una de las funciones propias de una empresa y de sus empleados.



Con el fin de lograr una eficaz productividad, y debido a la importancia que posee el manejo de información en las empresas, se utilizan las herramientas propias de los sistemas de gestión empresarial, que permiten controlar, planificar, organizar y dirigir cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

Debido a la relevancia que posee la información real y a tiempo en las empresas, tanto grandes compañías como las Pymes, uno de los aspectos fundamentales en los que se basan los sistemas de gestión empresarial radican puntualmente en dicha información, la cual debe responder a una serie de cuatro puntos básicos para que logre ser útil en el desarrollo de la productividad de cada organización.

En principio, los datos utilizados deben ser totalmente verdaderos, y ofrecer un fiel reflejo de la realidad, por lo cual es imprescindible contar con información de calidad.

Si se trata de calidad también es necesario hablar de cantidad, ya que el personal que se encuentran a cargo de una empresa precisa obtener toda la información necesaria para poder tomar una decisión, por ello a mayor información disponible mejor será el resultado.

No obstante, cabe destacar que sólo es útil aquella información de real relevancia, ya que los datos irrelevantes no sólo son innecesarios, sino que también pueden llegar a provocar una mala decisión.

Por ello, la tercera característica que debe contener la información obtenida por los sistemas de gestión empresarial responde a la relevancia que posean los datos.



Por último, el cuarto aspecto responde a la premisa de la oportunidad, es decir que para que las respuestas a las necesidades planteadas lleguen en el momento justo, logrando con esto un verdadero control eficaz de la producción, se debe obtener información precisa en tiempo real. Este hecho permite realizar tomas de decisiones adecuadas, incluso cuando se hace necesario modificar planificaciones anteriores.

Por otra parte, la información utilizada se agrupa mediante una estructura piramidal que identifica la importancia de los datos, para que éstos sean utilizados en el lugar correspondiente de la cadena productiva.

En esta estructura piramidal, en primer lugar, se debe analizar los datos referidos al procesamiento de las transacciones, es decir que se debe conocer a fondo el estado de las mismas.

Luego continúa la evaluación de los datos para conocer los recursos de información, que permitirá ejecutar y controlar las operaciones diarias de la empresa.

En el tercer nivel de la pirámide se encuentran todos los recursos que posee el sistema de información, que en definitiva serán los que ofrecerán los datos necesarios para lograr la planificación y la toma de decisiones en el ámbito administrativo.



Por último, se sitúan los recursos de información que permitirán realizar las planificaciones estratégicas correspondientes, junto con la posibilidad de definir correctamente las políticas que se implementarán en los extractos administrativos más altos.

Gracias a la información surgida en base a estos parámetros, el sector gerencial de una empresa podrá en el futuro tomar las decisiones correctas, que ayuden a mejorar el desenvolvimiento de la compañía y toda la cadena de producción.

Por ello, en la actualidad, debido a la gran influencia que los sistemas de gestión empresarial poseen sobre la toma de decisiones en las empresas, en el ámbito también se los conoce con el nombre Business Intelligent, que en español significa Inteligencia de Negocios.

#### **4.3.4 Control de Gestión.**

El autor mencionado afirma que para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar (mejorando o corrigiendo) los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.



Se debe de hacer hincapié en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, estas se parecen más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto.

Un ejemplo de ello está entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del automóvil falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el vehículo funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc. Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el simple hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del automóvil, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar



normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo cambio en el personal, alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un simple sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Se puede afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.



## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Clasificación de la investigación.

En base a los objetivos específicos planteados para este Proyecto de Graduación se clasificó el estudio de la siguiente forma:

Según el nivel de conocimiento, se clasifica como descriptiva ya que se busca conceptualizar y conocer a fondo el sistema de gestión de la empresa mediante la descripción del mismo.

Hernández R., Fernández C., Baptista C. (2006), mencionan lo siguiente:

*“Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas”. (p. 102)” La investigación descriptiva busca conceptualizar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 103)*

Según la estrategia empleada, se clasifica como investigación de campo ya que la misma se realizará en la empresa caso estudio, en donde se elaborará el proceso de recolección de datos el cual permitirá evaluar el estado actual del departamento o de las tareas relacionadas con el departamento de Recursos Humanos. Fidiás G. Arias (2012), explica:

*La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.*



*Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.*

*La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. (p, 9).*

Esta investigación consiste en la propuesta de un plan de mejoras aplicado al departamento de Recursos Humanos, cuya finalidad está orientada a ser un proyecto factible, que permita aumentar la productividad de la empresa al tener colaboradores alineados a los valores y objetivos de la misma. UPEL (2010):

*El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p, 21)*

Este proyecto de graduación contemplará las principales fases de un proyecto factible entre las cuales se encuentran:

- ✓ El diagnóstico.
- ✓ Planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta.
- ✓ Procedimiento metodológico.
- ✓ Actividades y recursos necesarios para su ejecución.



- ✓ Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

Cabe destacar que un proyecto factible puede llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad, o puede consistir en la ejecución y evaluación de proyectos factibles presentados y aprobados por otros estudiantes, para dar continuidad a líneas de investigación aplicadas.

## 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Fase I. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión del departamento de RRHH, para definir los procedimientos que se desean normalizar.

Cuadro N°10

Cuadro F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos estratégicos definidos.</li><li>• Los colaboradores poseen valores similares a los definidos por la empresa.</li><li>• Mejora continua en cuanto a la adopción de nuevas formas de gerenciar los departamentos.</li><li>• Apoyo de la Alta Gerencia para captar y mantener al talento humano.</li><li>• Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para generar los manuales y procedimientos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de realizar alianzas estratégicas con universidades para capacitar a los estudiantes en ciertas áreas de interés.</li><li>• El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de gerencia.</li><li>• La alta rotación de personal calificado en los competidores.</li><li>• Fenómeno de la globalización, que permite el crecimiento físico de la empresa.</li></ul>

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## Cuadro N°11

### Cuadro F.O.D.A (continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe un código de conducta que permita</li><li>• No todos los documentos están normalizados.</li><li>• No se le definen las responsabilidades a cada colaborador desde un principio.</li><li>• No hay un plan de acción definido para contratar a personal con las aptitudes demandadas en cada puesto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.</li><li>• Captadores de talento, que manejan otras herramientas de selección mas efectivas.</li><li>• Puede existir fuga de información valiosa.</li><li>• Rotación por tener personal sub-utilizados.</li><li>• Posibilidades de contratar “empleados espías”.</li><li>• No se puede optar por Certificaciones de Estándares de Calidad.</li></ul>

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)

Con el desarrollo de toda esta primera fase se pudo conocerla situación actual del sistema de gestión de recursos humanos, esto generó una serie de ideas y oportunidades de mejoras que posteriormente darán pie a un sistema de gestión más eficiente.

So obtuvo como una conclusión en esta fase que los colaboradores tienen valores similares a los descritos por la empresa, de igual forma están dispuestos a cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización. En pro de lograr este sentido de pertenencia e identificación del personal con la empresa se desarrollará el plan de mejoras, el cual contempla el desarrollo del código de conducta del colaborador, para que haya un registro de lo que la empresa espera de sus colaboradores, desarrollar la descripción de los puestos de trabajo y por último un procedimiento de reclutamiento y selección basado en entrevistas por competencias.



El diseño de estos procedimientos y su normalización, darán como resultado una gestión eficiente del talento humano dentro de Rhino Tech Intl., S.A.

### **6.2 Fase II. Definir el código de conducta empresarial, para la creación de parámetros conceptuales y descriptivos del mismo.**

Se diseñó el Código de Conducta de Rhino Tech Intl. S.A. para normalizar y parametrizar la conducta de los colaboradores en función de los valores de la empresa.

Dicho código se puede observar en el Anexo 1 del presente trabajo.

### **6.3 Fase III. Describir los puestos de trabajo, para asignar responsabilidades y delimitar funciones dentro de la organización.**

Se describieron los puestos de trabajo de acuerdo con la unidad organizativa, de esta manera también se logró unificar y entrelazar las funciones y responsabilidades de cada colaborador con respecto a los objetivos empresariales. Dicho Manual se puede encontrar en el Anexo 2.

### **6.4 Fase IV. Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección basado en las entrevistas por competencias, para captar colaboradores que cuenten con la formación, experiencia y aptitudes requerida para el puesto de trabajo.**

Con la globalización y el crecimiento del mercado a favor de la empresa, se creó un procedimiento de reclutamiento basado en entrevistas por competencias, con esto no sólo se cuenta con el personal cualificado para un puesto, sino que se asegura que estará dimensionado



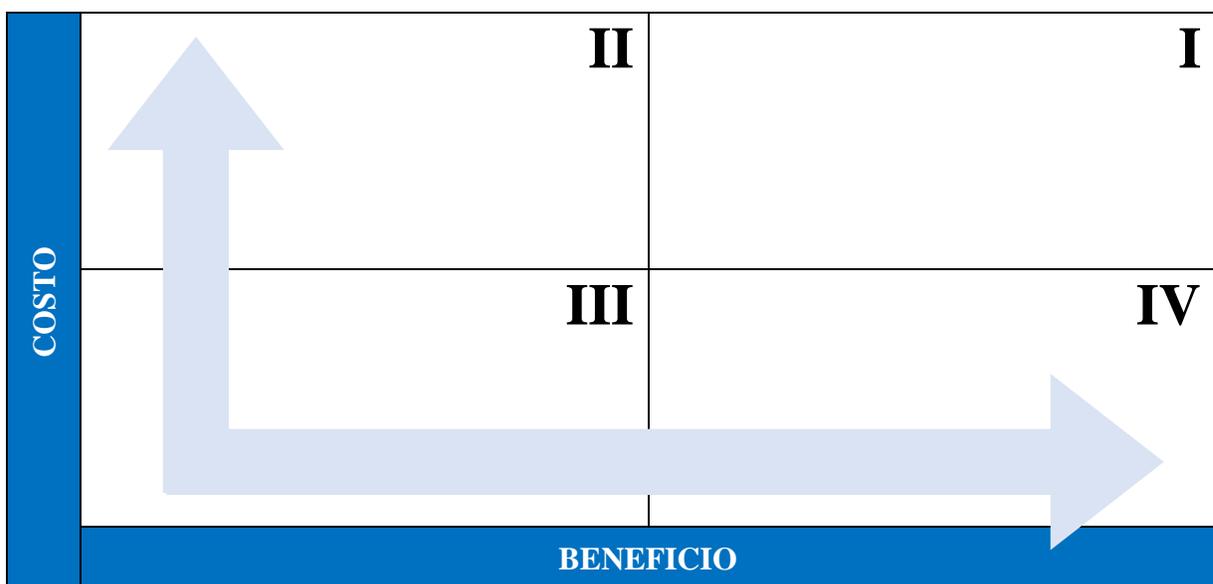
para llevarlo a cabo de manera correcta y garantizar que no se sentirá fuera de lugar sino en la capacidad de ir creciendo con la empresa, así que se mantiene el talento humano a lo largo del tiempo dentro de Rhino Tech Intl., S.A. El procedimiento se encuentra en el Anexo 3 del presente trabajo.

### **6.5 Fase V. Precisar la factibilidad económica del plan de mejoras, para establecer los costos de llevar acabo dicho plan.**

Al ser un plan basado en propuestas generadas dentro de la empresa y no por un asesor y con los conocimientos gerenciales que tiene todo el personal más el apoyo de los directivos, hacen que llevar a cabo estos procedimientos se haga un bajo costo y pudiendo traer grandes beneficios a la organización ya que tendrá personal muy bien preparado y capaz de realizar las tareas y funciones, actuando con honestidad y ética profesional.

**Figura N°2**

**Costo-Beneficio**



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



Por lo tanto, como se observa en la figura anterior, el proyecto se sitúa en el IV cuadrante, donde un proyecto de bajo costo trae a la organización grandes beneficios. Lo que significa que su factibilidad de llevarlo a cabo dentro de la organización es alta.

**6.6 Fase VI. Definir los criterios de universalidad del plan desarrollado, para la verificación de su aplicabilidad en otras ramas distintas del mercado nacional.**

**Cuadro N°12**

**Criterios de universalidad.**

<b>Criterio.</b>	<b>Concepto del criterio.</b>
<b>Tiempo.</b>	Evalúa el tiempo requerido para implementar la alternativa de solución propuesta. Asimismo, sirve como punto de partida para comparar los procedimientos llevados a cabo y la duración de los mismos en otras empresas.
<b>Costo.</b>	Establece el nivel de costos que generan las soluciones propuestas y las posibilidades con que cuenta la organización para que las mismas sean ejecutadas en su totalidad.
<b>Factibilidad</b>	Permite determinar si la solución planteada es aplicable o no y su valor dentro del proceso productivo, de igual forma genera un punto de comparación entre los objetivos planteados en y los requerimientos de la organización.

**Fuente:** Vázquez, Luis Alejandro. (2017)

De manera general, en la evaluación de estos criterios se obtiene una verificación positiva, lo que indica que la solución propuesta es lo suficientemente robusta y contempla variables de interés dentro de todas las empresas con distinta actividad física pero que comparten situaciones similares en cuanto al manejo de personal es por ello que se orienta a esta clase de soluciones,



donde una gestión eficiente del talento humano es un factor muy importante dentro de la empresa.

## 7. CONCLUSIONES

- Se determinó la situación actual del sistema de gestión de recursos humanos, utilizaron diversas técnicas y herramientas entre las cuales destacan el cuadro F.O.D.A y entrevistas informales con todo el personal de Rhino Tech Intl. S.A. para obtener conocimientos acerca de las oportunidades de mejoras.
- Se diseñaron y normalizaron los siguientes documentos: Código de Conducta, Descripción de los Puestos de Trabajo y Procedimiento de Reclutamiento y Selección basado en Entrevistas por Competencia.
- Se evidenció que la factibilidad económica es alta, pues los costos de inversión son bajos y se maximiza la gestión del talento humano dentro de la empresa, lo que traería aún más beneficios capitales otorgándoles más solidez a la propuesta.
- De acuerdo con la problemática presentada por la empresa caso estudio y a las variables involucradas, es evidente que la propuesta puede ser llevada a cabo en otras organizaciones que presenten patrones de quejas similares, más que todo empresas manufactureras donde la calidad del servicio es importante.



## 8. RECOMENDACIONES

- Mantener actualizado los manuales y procedimientos de recursos humanos, para poder responder a la creciente necesidad de adquirir personal.
- Extender la propuesta expuesta en este Trabajo de Graduación y estudiar la aplicabilidad de una la normalización de los demás procedimientos de la organización y así poder optar por certificaciones de sistemas de calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas a los colaboradores, para asegurar el cumplimiento de sus metas u objetivos en comparación con los planteados en la descripción de los puestos de trabajo y las estrategias de la organización.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Baptista, C.; Hernández, R.; Fernández, C. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición, México: Mc Graw Hill.
- [2] Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ª. ed.) Colombia: McGraw Hill.
- [3] Chiavenato. Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- [4] Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones. (Obtenido de la Red Mundial el día 17 del mes 07 del año 2017.



<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVES PARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>).

- [5] Crosby B. P. (1990). La Calidad no cuesta. México: Editorial CECSA.
- [6] Dolan (1999) La gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España
- [7] Durán Juvé, Dunia (2005) Dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona España
- [8] Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno. Autora: Míriam Miralles Consuegra 2013
- [9] García M.; Leal M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*. Año 14, No. 3, 2008, pp. 144 – 159
- [10] González, Manuel. (2006). Habilidades Directivas. Editorial Innovación y Cualificación S.L. España.
- [11] Hernández Sampieri, Baptista y Collado. (2004) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- [12] Keith, David y Newstrom, Jonh. (1995). El comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill. México.
- [13] Normas Apa UPEL (2004). (Artículo obtenido de la Red Mundial el día 18 del mes 08 del año 2017. <http://es.scribd.com/doc/6507756/Normas-Apa-Upel>)
- [14] Pérez, J. Carlos. "Los Indicadores de Gestión". (Artículo obtenido de la Red Mundial el día 28 del mes 07 del año 2017. <http://www.tablero-decomando.com>)



- [15] Planeación estratégica (Obtenido de la Red Mundial el día 08 del mes 11 del año 2010 <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja-1.htm>)
- [16] Planificación estratégica. (Artículo obtenido de la Red Mundial el día 28 del mes 07 del año 2017) [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
- [17] Puente, W. (2009). Observación directa. (Obtenido de la Red Mundial el día 03 del mes 09 del año 2017: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>.)
- [18] Rodríguez, J. (2008). “Sistema de control interno para el área de garantía de una empresa automotriz”. Trabajo Especial de Grado. Universidad Tecnológica del Centro. Guacara.
- [19] Segnini, C. (2001). Estrategias Enfocadas al Cambio de la Cultura Organizacional. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Antímano, Caracas.
- [20] Serna, H. (2001). Índices de Gestión. Como Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.
- [21] Thompson, A., Strickland, A. (2003). Administración Estratégica, 13aEd. México D.F., Mc. Graw Hill.
- [22] Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (2017). Normas de Presentación de Trabajos Relacionados de Titulación Maestría Profesional. Publicación interna. Revisión septiembre 2016.



## 10. ANEXOS

### ANEXO N°1

#### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 1

Código de Conducta Empresarial  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°2

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 2



SEPTIEMBRE 2017

Estimado colega:

El Código de Conducta de Rhino Tech Intl., S.A. refleja los compromisos a ser asumidos por sus colaboradores ante los distintos públicos con quien se relaciona. Los principios éticos orientan la actuación y fundamentan nuestra imagen de organización sólida, íntegra y confiable en el ejercicio de todas las actividades que realiza.

Adicionalmente, la aplicación del Código podrá hacerse extensiva a cualquier persona u organización vinculada con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.

Todos los colaboradores son responsables de conocer y cumplir los lineamientos aquí contenidos, así como de leer, familiarizarse y entender cómo se aplica el Código de Conducta a su trabajo, nuestro éxito está tan estrechamente ligado a nuestra reputación que es responsabilidad de todos nosotros proteger la misma.

La empresa pondrá a disposición de los empleados los medios necesarios para cumplir y contribuir a hacer respetar los principios de actuación contenidos en el presente Código de Conducta.

La naturaleza de este Código no pretende abarcar todas las posibles situaciones que puedan existir que atenten contra nuestra buena moral, sin embargo, queremos brindar un marco referencial alineado a nuestros valores. Es responsabilidad de cada colaborador hacer lo correcto, responsabilidad que no puede delegarse.

Recordemos;

Nuestra misión es "contribuir con el medio ambiente, ofreciendo soluciones y sistemas tecnológicamente alternativos para el tratamiento de las aguas, a través de un servicio oportuno, seguro, responsable y de calidad para nuestros clientes."

Nuestra visión es "estar presentes en cada uno de los proyectos de desarrollo en Panamá a través de nuestros sistemas y servicios mejorando la calidad de las aguas que el país necesita para su progreso y el bienestar de sus ciudadanos"

Tenemos como valores: Responsabilidad Ambiental, Seguridad, Calidad, Excelencia Operacional y Trabajo en Equipo.

Atentamente

Leopoldo Partidas  
Presidente

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°3

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 3

ÍNDICE		Pág.
	CUMPLIMIENTO DE LEYES.....	2
	PRINCIPIOS BÁSICOS.....	2
	BIENES DE LA EMPRESA.....	3
	TRABAJO EN EQUIPO.....	3
	CONFLICTOS DE INTERÉS.....	4
	MANEJO DE INFORMACIÓN.....	4
	SOBORNO Y CORRUPCIÓN.....	5
	SSO & RSE.....	5
	COMUNICACIÓN DE IRREGULARIDADES....	6

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°4

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 4

1

#### CUMPLIMIENTO DE LEYES



La empresa se compromete en llevar a cabo sus actividades comerciales en concordancia con las leyes vigentes y las normas y procedimientos propios, así como transmitir este accionar a todos sus colaboradores.

El cumplimiento de las leyes y el hacer lo correcto, es siempre el punto de partida de la conducta ética en la empresa.

Está prohibido que algún colaborador se involucre de forma consciente con terceros en la violación de la ley, así como participar en acciones que comprometan el principio de legalidad y perjudicar la reputación de Rhino Tech Intl., S.A. en el ámbito laboral.

Si algún procedimiento estipulado en el Código contradice a la Ley aplicable, la Ley regirá sobre el Código.

#### PRINCIPIOS BÁSICOS

2

Rhino Tech Intl., S.A. respeta la dignidad personal, la privacidad, libertad de expresión, de pensamiento político y los derechos personales de cada colaborador, fomentando la diversidad cultural y rechazando cualquier muestra de discriminación.

Queda explícitamente prohibido el abuso de autoridad y cualquier tipo de acoso; físico, psicológico o moral, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil para las personas.

Todos los colaboradores deben tratarse de forma respetuosa, profesional y amable, para propiciar un entorno de trabajo agradable, gratificante y seguro que anime a las personas a dar lo mejor de sí mismas.

En Rhino Tech Intl., S.A. demostramos con acciones y promovemos la cohesión cultural dentro y fuera de la organización.



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°5

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 5

3

#### BIENES DE LA EMPRESA



Los bienes de la empresa abarcan el dinero, productos, activos, herramientas, materiales, información y todo lo generado dentro del tiempo en el trabajo y producto del trabajo de todos.

Los colaboradores deben evitar todo contexto que degenere en un accionar fraudulento y deshonesto que involucre los bienes o activos de Rhino Tech Intl., S.A., asimismo usarlos en forma adecuada y eficiente protegiéndolos contra pérdida, daño y uso incorrecto.

El uso de los bienes de la empresa para alcanzar intereses personales requiere la aprobación previa de los directivos.

Los empleados no deben obtener ganancias; ni sufrir pérdidas mientras se llevan a cabo actividades propias de la empresa, rindiendo cuenta de los gastos incurridos en todo momento.

*Tengamos sentido de pertenencia; cuidemos los recursos como si fuesen nuestros.*

#### TRABAJO EN EQUIPO

4

En la empresa se considera que la colaboración, el trabajo en equipo y la búsqueda de sinergias son requisitos para lograr objetivos y para aprovechar al máximo sus capacidades.

La diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias de cada colaborador son valoradas dentro de la empresa, por ello se incentiva involucrar al personal al momento de emprender un nuevo proyecto.

Todos los empleados deben actuar con espíritu de colaboración, poniendo a disposición de quien lo precise; sus conocimientos, habilidades y talento para contribuir de este modo a la consecución de los objetivos e intereses globales de la empresa.



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°6

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 6

5

#### CONFLICTOS DE INTERÉS



Se entiende como conflicto de interés, toda situación u obligación consecuencia de las actividades que realizan los colaboradores fuera de la organización, que influyan directamente en el desempeño laboral, manera de actuar y desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Rhino Tech Intl., S.A. respeta la privacidad de sus empleados y las actividades que pudiesen realizar fuera de su horario laboral. Sin embargo, cuando las actividades personales del colaborador obstruyen la lealtad y objetividad hacia la compañía, podría existir un conflicto de interés y la empresa buscará resolver esta situación de la manera más transparente y clara posible.

#### MANEJO DE INFORMACIÓN

6

La información generada dentro y fuera de la compañía no podrá ser usada sin ningún otro particular que cumplir los objetivos y tareas planteadas, a menos que exista una autorización previa por los directivos y aun cuando exista esta aprobación, dicha información debe ser manejada de forma cuidadosa y discreta.

La información y la propiedad intelectual de terceros; de igual manera, sólo podrán ser utilizadas para llevar a cabo actividades laborales y Rhino Tech Intl., S.A. respeta el hecho de que los terceros tengan un interés similar en proteger su información, la cual recibirá el mismo cuidado que recibe la información confidencial propia.



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°7

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 7

7

#### SOBORNO Y CORRUPCIÓN



A medida que se trabaja con clientes y personas, surgen escenarios que se prestan para situaciones de esta índole. No se debe ofrecer favores, promesas de negocios, pago por servicios, etc. Se debe declinar la oferta e informar sobre el incidente a su supervisor. Esto incluye también insinuaciones a recibir sobornos o cualquier otra propuesta o sugerencia que se pudiese prestar a malinterpretaciones.

Ningún colaborador de Rhino Tech Intl., S.A. deberá ofrecer a terceros, ni aceptar de parte de los mismos, “regalos” comprendidos en el siguiente listado, cualquiera sea su valor:

- Dinero
- Préstamos
- Sobornos
- Ventajas monetarias similares

SSO & RSE

8

Rhino Tech Intl., S.A., se caracteriza por ser una empresa que brinda soluciones dentro del ramo de sistemas de tratamiento de agua, potable y residual, en pro de la comunidad y clientes; preservar y generar un menor impacto en el ecosistema es mandatorio, así como el cumplimiento de lo relacionado con la salud pública, la seguridad y la conservación del medioambiente.

#### Seguridad y salud ocupacional. (SSO)

Es obligatorio que en todo momento se haga uso de los procedimientos de seguridad en el trabajo y del equipo de protección personal indicado.

#### Responsabilidad social empresarial. (RSE)

No olvidar siempre que se realicen trabajos fuera de las instalaciones de la empresa se debe enaltecer los valores y respetar a las personas, comunidades y medioambiente



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°8

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 8

9

#### COMUNICACIÓN DE IRREGULARIDADES



Durante las labores diarias es posible que los colaboradores se encuentran en situaciones en las que sea difícil determinar la acción correcta a tomar. Por lo que se espera; de parte de todo el personal, entender los principios de Rhino Tech Intl., S.A. que se presentan en este Código a fin de hacer uso del mismo, en conjunto con las políticas y leyes Nacionales.

Se debe aceptar que, si se conoce el caso que alguno de los colaboradores falte al Código, se deberá avisar de manera inmediata al superior jerárquico. Las denuncias realizadas se manejarán con la discreción y seriedad que amerita y de ser necesario se mantendrá el anonimato para resguardar la identidad de quien vele por el debido cumplimiento del Código.

Se asegura que no habrá represalia alguna en contra de un colaborador que, de buena fe, relate la preocupación sobre conductas ilegales o en disconformidad con los lineamientos establecidos en el presente Código de Conducta.

**El colaborador que actúe de la forma antes mencionada reforzará los principios éticos de la organización y contribuirá a mantener este Código siempre vivo y actual.**

La prohibición de represalias prevista anteriormente no impedirá la adopción de medidas disciplinarias consecuencia de falsas denuncias o formuladas para perjudicar a alguien.

Mismas medidas que serán aplicadas a quien infrinja el Código o permita que otro compañero lo haga. Las mismas pueden ir desde: amonestaciones verbales o escritas, hasta sanciones laborales, administrativas o penales según sea el caso.

*El presente Código se diseñó para ser una herramienta de consultas rápidas tratando de abarcar los principios y valores pilares de la Organización. Si considera que tiene alguna interrogante aún después de consultar el Código; o si quiere confirmar su entendimiento, siéntase bienvenido a hablar con el supervisor inmediato para orientación.*



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°9

### Código de Conducta Empresarial de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 9

#### Documento de aceptación



### Código de Conducta

#### Documento de aceptación

Por favor lea, firme y devuelva este documento a su superior inmediato.

La firma del presente documento implica:

- Que Ud. ha leído y entiende las estipulaciones del Código de Conducta y que acepta atenerse a los lineamientos presentados en el mismo.
- Que Ud. acepta comunicar la existencia de una posible infracción al Código de Conducta de acuerdo con su conocimiento.
- Que el Código de Conducta no representa un contrato de trabajo explícito ni implícito, ni ninguna otra promesa ejecutable por ley entre usted y la Empresa.

Yo \_\_\_\_\_ confirmo que he recibido una copia del Código de Conducta de Rhino Tech Intl., S.A., el cual he leído y acepto cumplir de manera voluntaria, dando certeza de que todo lo aquí consignado es cierto.

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Nombre en letras

\_\_\_\_\_  
Fecha

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



**ANEXO N°10**

**Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 1**

Manual de Puestos de Trabajo  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017

**Fuente:** Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°11

### Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 2

ÍNDICE		Pág.
	PRESENTACIÓN.....	2
	OBJETIVOS.....	2
	INVENTARIO DE PUESTOS.....	3
	ORGANIGRAMA.....	3
	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	4
	JUNTA DIRECTIVA.....	4
	GERENTE DE OPERACIONES.....	5
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO.....	6
	TÉCNICO COMERCIAL.....	7
	TÉCNICO DE OPERACIONES.....	8
	AYUDANTE GENERAL.....	9

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°12

### Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 3

#### PRESENTACIÓN



El Manual de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. documenta la información ordenada y específica sobre la descripción de las funciones, responsabilidades, formación académica, de la persona que esté en el puesto, con el fin de que sea la más apta para el mismo y así aprovechar al máximo sus aptitudes y cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente el Manual de Puestos de Trabajo, por sí mismo constituye una solución al momento de solicitar personal y cubrir una vacante.

La gestión eficaz del talento humano es esencial para la consecución de las metas planeadas y así poder fomentar el desarrollo del capital humano dentro de Rhino Tech Intl., S.A.

#### OBJETIVOS

Normalizar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.

Establecer las líneas de autoridad en los distintos niveles.

Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que cada colaborador pueda responder de manera eficiente.

Determinar los perfiles académicos necesarios, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos.

Mejorar el clima organizacional y el flujo de la comunicación interdepartamental.

Evaluar el desempeño de cada colaborador en concordancia a sus responsabilidades y funciones.



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°13

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 4

Manual de Puestos de Trabajo  
RHINO TECH INTL., S.A. 3

#### INVENTARIO DE PUESTOS



JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
JUNTA DIRECTIVA DE RHINO TECH INTL., S.A.	GERENTE DE OPERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		TÉCNICO COMERCIAL
		TÉCNICO DE OPERACIONES
		AYUDANTE GENERAL

#### ORGANIGRAMA



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°14

### Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 5

#### DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS



La junta directiva de Rhino Tech Intl., S.A., está conformada por sus socios y fundadores, los mismos cubren los puestos de presidente y vicepresidente.

Entre sus funciones se tienen:

##### Presidente:

Dirigir las actividades propias de la Sociedad y representarla legalmente.  
Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y determinaciones de la Sociedad.  
Constituir apoderados generales o especiales.  
Elaborar el plan estratégico de la empresa, con sus objetivos y metas.  
Proponer la realización actividades para mejorar el posicionamiento de la empresa.  
Todas las demás funciones que corresponda según la naturaleza de su cargo.

##### Vicepresidente:

Reemplazar al Presidente en sus ausencias temporales o absolutas.  
Hacer seguimiento al plan estratégico de la empresa.  
Colaborar con el Presidente, en el desempeño de las funciones que a este le corresponde.  
Elaborar y darle seguimiento al presupuesto anual de la organización.  
Revisar mensualmente el estado de cuentas de la Sociedad.  
Llevar al día los libros de contabilidad y cuidar que los gastos se ajusten al presupuesto y a la situación económica de los fondos.

En las páginas siguientes, se presenta la descripción de los puestos subsiguientes:

- Gerente de Operaciones
- Técnico Administrativo
- Técnico Comercial
- Técnico de Operaciones
- Ayudante General.



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°15

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 6

 <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017 - REV. 008</small>																					
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente de Operaciones																				
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1																				
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en administración de empresas, planificación estratégica o gerencia. Sólidos conocimientos de tratamiento de agua potable y residual.																				
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S2																				
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	10 o más																				
<b>REPORTA A:</b>	Junta Directiva																				
<b>SUBORDINADOS:</b>	Todo el personal de la sucursal.																				
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente de Operaciones deberá planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las áreas técnicas: administrativa, comercial y operaciones. Debe garantizar la sostenibilidad de la empresa, el cumplimiento de las políticas de planificación estratégica y cumplimiento de metas, verificar el uso eficiente de los recursos, promover la comercialización de los servicios y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.																				
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Visión objetiva.</td> <td>Trabajo bajo presión.</td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones.</td> <td>Capacidad de planificación y organización.</td> </tr> <tr> <td>Negociación.</td> <td>Pensamiento técnico.</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento estratégico.</td> <td>Administración.</td> </tr> <tr> <td>Comunicativo.</td> <td>Empatía.</td> </tr> <tr> <td>Manejo de software AutoCAD.</td> <td>Facilidad de expresión.</td> </tr> <tr> <td>Seguir los procedimientos y normas.</td> <td>Conocimientos técnicos de ingeniería civil, mecánica y eléctrica.</td> </tr> <tr> <td>Manejo de herramientas eléctricas y mecánicas.</td> <td>Dominio del idioma inglés.</td> </tr> <tr> <td>Lectura e interpretación de planos.</td> <td>Enfocado al cumplimiento de metas.</td> </tr> <tr> <td>Aplicar normas de SSO y de ambiente</td> <td></td> </tr> </table>	Visión objetiva.	Trabajo bajo presión.	Toma de decisiones.	Capacidad de planificación y organización.	Negociación.	Pensamiento técnico.	Pensamiento estratégico.	Administración.	Comunicativo.	Empatía.	Manejo de software AutoCAD.	Facilidad de expresión.	Seguir los procedimientos y normas.	Conocimientos técnicos de ingeniería civil, mecánica y eléctrica.	Manejo de herramientas eléctricas y mecánicas.	Dominio del idioma inglés.	Lectura e interpretación de planos.	Enfocado al cumplimiento de metas.	Aplicar normas de SSO y de ambiente	
Visión objetiva.	Trabajo bajo presión.																				
Toma de decisiones.	Capacidad de planificación y organización.																				
Negociación.	Pensamiento técnico.																				
Pensamiento estratégico.	Administración.																				
Comunicativo.	Empatía.																				
Manejo de software AutoCAD.	Facilidad de expresión.																				
Seguir los procedimientos y normas.	Conocimientos técnicos de ingeniería civil, mecánica y eléctrica.																				
Manejo de herramientas eléctricas y mecánicas.	Dominio del idioma inglés.																				
Lectura e interpretación de planos.	Enfocado al cumplimiento de metas.																				
Aplicar normas de SSO y de ambiente																					
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Planificar los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Organizar la estructura de la empresa, funciones y responsabilidades de los colaboradores en la medida que sea necesario.</p> <p>Liderar las actividades administrativas, comerciales y de operaciones.</p> <p>Controlar las actividades planificadas, establecer puntos de comparación con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</p> <p>Aumentar el número de clientes.</p> <p>Realizar las compras de materiales.</p> <p>Velar por el mantenimiento de la empresa.</p> <p>Contratar, seleccionar y capacitar al personal adecuado para cada cargo.</p> <p>Aportar soluciones a la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</p> <p>Realizar memorias de cálculo para el diseño de plantas de tratamiento de agua, potable y residual.</p>																				



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°16

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 7

 <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017-REV.001</small>															
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico Administrativo														
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1														
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en administración de empresas, planificación estratégica o finanzas. Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de recursos humanos.														
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	54														
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	2 o más														
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones														
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión														
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Mantener el flujo de información en la empresa, atender llamadas y organizar la agenda de actividades de cada departamento. Mantener en buen estado los activos de la empresa, llevar registros de compras y gastos, así como facturas, cheques, pagos, etc. Realizar los pagos de la planilla y manejar la caja menuda. Conocimientos sólidos en el manejo de servicios bancarios, conocimientos en contabilidad, finanza y clima organizacional. Debe ser una persona proactiva, ordenada y metódica.														
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Respetuoso.</td> <td>Trabajo bajo presión.</td> </tr> <tr> <td>Comprometido con la empresa.</td> <td>Conocimientos contables.</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa.</td> <td>Apegado a las instrucciones.</td> </tr> <tr> <td>Comunicativo.</td> <td>Facilidad de expresión.</td> </tr> <tr> <td>Habilidades numéricas.</td> <td>Respetuoso.</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento de términos técnicos.</td> <td>Manejo del paquete office y sistema administrativo AZ.</td> </tr> <tr> <td>Manejo medio de inglés.</td> <td>Responsable.</td> </tr> </table>	Respetuoso.	Trabajo bajo presión.	Comprometido con la empresa.	Conocimientos contables.	Iniciativa.	Apegado a las instrucciones.	Comunicativo.	Facilidad de expresión.	Habilidades numéricas.	Respetuoso.	Conocimiento de términos técnicos.	Manejo del paquete office y sistema administrativo AZ.	Manejo medio de inglés.	Responsable.
Respetuoso.	Trabajo bajo presión.														
Comprometido con la empresa.	Conocimientos contables.														
Iniciativa.	Apegado a las instrucciones.														
Comunicativo.	Facilidad de expresión.														
Habilidades numéricas.	Respetuoso.														
Conocimiento de términos técnicos.	Manejo del paquete office y sistema administrativo AZ.														
Manejo medio de inglés.	Responsable.														
<b>FUNIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Elaboración de documentos administrativos (contratos, solicitud de vacaciones, préstamos y/o adelantos salariales, referencia laboral, liquidaciones y terminación de contrato laboral, aumento de salario, propuestas laborales, circulares, memos y avisos).</p> <p>Mantener al día el pago de los servicios de la empresa, así como las obligaciones tributarias.</p> <p>Calcular el pago de la planilla y mantener al día la información de cada colaborador.</p> <p>Archivar la documentación proveniente de los distintos departamentos, tales como: órdenes de compra, contratos, cheques y cualquier registro importante para la empresa, con su respectivo control.</p> <p>Contestar llamadas telefónicas para dar un servicio oportuno al público en general.</p> <p>Imprimir los reportes de la contabilidad para la revisión del contador.</p> <p>Preparar la documentación mensual para entregar al Administrador.</p> <p>Gestión de cobranzas, seguimiento de cotizaciones, atención posventa.</p> <p>Supervisar que los inventarios se lleven a cabo de la manera correcta.</p> <p>Utilizar las herramientas informáticas necesarias a sus actividades cotidianas.</p> <p>Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.</p>														



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°17

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 8

 <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017-REV.001</small>																	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico Comercial.																
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1																
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario en ingeniería civil, ambiental o sanitaria con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en mercadeo, servicio al cliente o finanzas. Conocimientos en operaciones de importación.																
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S4																
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 o más																
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones																
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión																
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Realizar labores de mercadeo para impulsar la promoción de productos y servicios, captación de clientes para impulsar negociaciones de venta de productos y servicios, seguimiento a los clientes actuales y potenciales, así como labores administrativas complementarias al cargo. Liderar las operaciones de importación de equipos, conocimientos de todos los procesos aduanales. Deberá darles seguimiento a los reportes mensuales, hacer cotizaciones y encargarse de las compras.																
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Iniciativa-autonomía.</td> <td>Deseable con certificación en comercio exterior.</td> </tr> <tr> <td>Dinamismo.</td> <td>Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).</td> </tr> <tr> <td>Orientación al cliente.</td> <td>Buenas relaciones interpersonales.</td> </tr> <tr> <td>Manejo del paquete office (Excel avanzado).</td> <td>Organizado, proactivo y con carácter.</td> </tr> <tr> <td>Responsable.</td> <td>Persuasión e influencia.</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de aprendizaje.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productividad.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidad</td> <td></td> </tr> </table>	Iniciativa-autonomía.	Deseable con certificación en comercio exterior.	Dinamismo.	Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).	Orientación al cliente.	Buenas relaciones interpersonales.	Manejo del paquete office (Excel avanzado).	Organizado, proactivo y con carácter.	Responsable.	Persuasión e influencia.	Capacidad de aprendizaje.		Productividad.		Adaptabilidad	
Iniciativa-autonomía.	Deseable con certificación en comercio exterior.																
Dinamismo.	Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).																
Orientación al cliente.	Buenas relaciones interpersonales.																
Manejo del paquete office (Excel avanzado).	Organizado, proactivo y con carácter.																
Responsable.	Persuasión e influencia.																
Capacidad de aprendizaje.																	
Productividad.																	
Adaptabilidad																	
<b>FUNIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Incrementar la cartera de clientes.</p> <p>Estar atento a ferias y actividades públicas para ofrecer los productos.</p> <p>Ser el nexo entre la compañía y los clientes.</p> <p>Proponer y participar en el diseño de las soluciones asociadas a los requerimientos de mercado.</p> <p>Fomentar relaciones duraderas a largo plazo para maximizar la fidelización de los clientes.</p> <p>Trazar rutas eficientes de visita a clientes existentes y nuevos para presentar la empresa.</p> <p>Llamar a clientes para actividades de seguimiento.</p> <p>Realizar informes semanales y mensuales de actividades realizadas.</p> <p>Realizar investigación de mercado, benchmarking.</p> <p>Concretar ventas y cierres de negocios.</p> <p>Apoyar labores de mercadeo que desarrolle la empresa (participación en ferias, publicidad, web, entre otras).</p> <p>Responsable de elaborar documentos para la importación de los productos que comercializa la empresa.</p> <p>Llevar el control de gastos de las importaciones, compras y gestión de los trámites comerciales para importar.</p> <p>Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.</p>																



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°18

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 9

 <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017-REV.001</small>																			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico de operaciones																		
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	2																		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario en ingeniería mecánica, eléctrica, electromecánica y afines.																		
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	53																		
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	2 o más																		
<b>REPORTA A:</b>	Cerente de Operaciones																		
<b>SUBORDINADOS:</b>	Técnica comercial, administrativo y ayudante general.																		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Ser responsable del mantenimiento preventivo y correctivo en los distintos proyectos, así como proporcionar apoyo general en las instalaciones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo.																		
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Destreza manual.</td> <td>Manejo del idioma inglés.</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos en sistemas industriales, mecánicos, eléctricos en baja tensión.</td> <td>Presentación de informes y resultados.</td> </tr> <tr> <td>Sólidos conocimientos de las normas de SSO y medioambientales.</td> <td>Interacción con distintos niveles jerárquicos.</td> </tr> <tr> <td>Lectura e interpretación de planos, civiles, mecánicos y eléctricos.</td> <td>Facilidad de expresión.</td> </tr> <tr> <td>Alta proactividad.</td> <td>Conocimientos en mantenimiento electromecánico.</td> </tr> <tr> <td>Orientado al logro de metas.</td> <td>Objetividad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Honestidad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Autodidacta.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Trabajo en equipo.</td> </tr> </table>	Destreza manual.	Manejo del idioma inglés.	Conocimientos en sistemas industriales, mecánicos, eléctricos en baja tensión.	Presentación de informes y resultados.	Sólidos conocimientos de las normas de SSO y medioambientales.	Interacción con distintos niveles jerárquicos.	Lectura e interpretación de planos, civiles, mecánicos y eléctricos.	Facilidad de expresión.	Alta proactividad.	Conocimientos en mantenimiento electromecánico.	Orientado al logro de metas.	Objetividad.		Honestidad.		Autodidacta.		Trabajo en equipo.
Destreza manual.	Manejo del idioma inglés.																		
Conocimientos en sistemas industriales, mecánicos, eléctricos en baja tensión.	Presentación de informes y resultados.																		
Sólidos conocimientos de las normas de SSO y medioambientales.	Interacción con distintos niveles jerárquicos.																		
Lectura e interpretación de planos, civiles, mecánicos y eléctricos.	Facilidad de expresión.																		
Alta proactividad.	Conocimientos en mantenimiento electromecánico.																		
Orientado al logro de metas.	Objetividad.																		
	Honestidad.																		
	Autodidacta.																		
	Trabajo en equipo.																		
<b>FUNCIÓNES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Gestión de planificación, control y seguimiento de las visitas de mantenimiento y/o reparación de los equipos en campo.</p> <p>Elaboración, ejecución y seguimiento de los distintos planes de mantenimiento asignado a cada proyecto.</p> <p>Elaboración de un reporte de gastos de instalación, por cada proyecto</p> <p>Gestión de personal, herramientas y materiales para instalación.</p> <p>Elaborar reportes de instalaciones y/o desinstalaciones de los proyectos en campo.</p> <p>Elaboración y control de la planificación de instalación.</p> <p>Aportar la información necesaria para mejorar los manuales de operación y mantenimiento.</p> <p>Elaborar la documentación necesaria para llevar la trazabilidad de cada proyecto.</p> <p>Instruirse y capacitarse constantemente en los temas relacionados con sus actividades cotidianas y los productos y servicios de la empresa.</p> <p>Hacer inventario constante de los materiales para verificar que no haya faltantes y prever la escasez de alguno de ellos.</p> <p>Velar por el uso de implementos de seguridad al momento de realizar las actividades de instalación.</p> <p>Liderar y participar en todas las actividades de instalación, así como dar las directrices para llevarla la forma más eficaz y eficiente.</p>																		



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



### ANEXO N°19

## Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 10

 <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017 - REV. 001</small>																	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Ayudante general																
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1																
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Bachiller completo. Formación en escuelas técnicas.																
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	SS																
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 o más																
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones																
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión																
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Apoyar todas las actividades operativas y de transporte realizadas en las diferentes áreas de la empresa																
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Manejo de vehículos (manual y automático).</td> <td>Trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td>Redacción de informes de campo.</td> <td>Compromiso con la organización</td> </tr> <tr> <td>Dominio básico de Office.</td> <td>Responsable.</td> </tr> <tr> <td>Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.</td> <td>Respeto a las normas e instrucciones.</td> </tr> <tr> <td>Disposición para aprender.</td> <td>Iniciativa.</td> </tr> <tr> <td>Respetuoso.</td> <td>Colaborador.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Honesto.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Seguir indicaciones.</td> </tr> </table>	Manejo de vehículos (manual y automático).	Trabajo en equipo.	Redacción de informes de campo.	Compromiso con la organización	Dominio básico de Office.	Responsable.	Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.	Respeto a las normas e instrucciones.	Disposición para aprender.	Iniciativa.	Respetuoso.	Colaborador.		Honesto.		Seguir indicaciones.
Manejo de vehículos (manual y automático).	Trabajo en equipo.																
Redacción de informes de campo.	Compromiso con la organización																
Dominio básico de Office.	Responsable.																
Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.	Respeto a las normas e instrucciones.																
Disposición para aprender.	Iniciativa.																
Respetuoso.	Colaborador.																
	Honesto.																
	Seguir indicaciones.																
<b>FUNIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Conducir los vehículos de la empresa (manual y automático) dentro de todo el Territorio de la República de Panamá.</p> <p>Realizar el traslado del personal de la empresa para labores correspondientes a las operaciones diarias.</p> <p>Mantener el vehículo limpio, en buen estado, al día con el mantenimiento, con reserva de combustible y otros aspectos relacionados al buen funcionamiento de los vehículos.</p> <p>Realizar las labores de cargas y descarga de herramientas, maquinaria y equipos de trabajo.</p> <p>Realizar el control de inventario de equipos, herramientas, maquinarias, además del ordenamiento y limpieza del depósito de los mismos.</p> <p>Apoyar o realizar el recorrido para la inspección de obras para la verificación del funcionamiento de las plantas de tratamiento.</p> <p>Apoyar y/o realizar la logística en la gestión de ventas.</p> <p>Realizar informes de actividades a cargo como la bitácora, mantenimiento y operación de vehículos, inventario de equipos, herramientas y maquinarias.</p> <p>Apoyar en las actividades de instalación de plantas de tratamiento de aguas (plomería, albañilería, electricidad entre otras).</p> <p>Apoyar, participar o realizar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los diferentes proyectos.</p> <p>Apoyar las actividades administrativas, operativas, gerenciales, como mensajería, limpieza, entre otras.</p> <p>Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.</p>																



Fuente: Vásquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°20

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 1

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal  
Basado en Entrevistas por Competencias  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°21

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 2

ÍNDICE		Pág.
	PRESENTACIÓN.....	2
	OBJETIVOS.....	2
	INVENTARIO DE PUESTOS.....	3
	ORGANIGRAMA.....	3
	DIAGRAMA DE RECLUTAMINTO.....	4
	COMPETENCIAS.....	4
	MODELOS DE PREGUNTAS.....	5
	Competencia: CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESIÓN.....	5
	Competencia: AUTODIDACTA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.....	5
	Competencia: TRABAJO EN EQUIPO.....	5
	Competencia: COMUNICACIÓN.....	6
	Competencia: PENSAMIENTO ANALÍTICO.....	6
	Competencia: PROACTIVIDAD.....	6

Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°22

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 3

#### PRESENTACIÓN



El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de Rhino Tech Intl., S.A. está diseñado con el fin de cubrir la necesidad que tiene la empresa a la hora de contratar personal y no sólo seleccionar profesionales que sepan hacer bien las cosas, sino que sepan responder ante las necesidades laborales producto de las estrategias de la organización.

Por ello, se llegó a la conclusión que, además de utilizar la entrevista clásica, se trabajará también con la entrevista por competencias, que ahonda más en la manera de responder del candidato ante ciertas situaciones y cómo han terminado estas.

De esta manera se complementa la adquisición del talento humano y si los mismos son capaces de desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que están siendo contratados inicialmente, a fin de explotar ese potencial.

#### OBJETIVOS

Encontrar profesionales con competencias para el desempeño específico de un puesto dentro de Rhino Tech Intl., S.A.

Identificar capacidades para alcanzar objetivos estratégicos; empresariales, departamentales y del puesto para el que opta.

Conocer de una forma más certera lo que el candidato sabe hacer y cómo hacerlo.



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°23

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 4

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal  
RHINO TECH INTL., S.A. 3

#### INVENTARIO DE PUESTOS



JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
JUNTA DIRECTIVA DE RHINO TECH INTL., S.A.	GERENTE DE OPERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		TÉCNICO COMERCIAL
		TÉCNICO DE OPERACIONES
		AYUDANTE GENERAL

#### ORGANIGRAMA



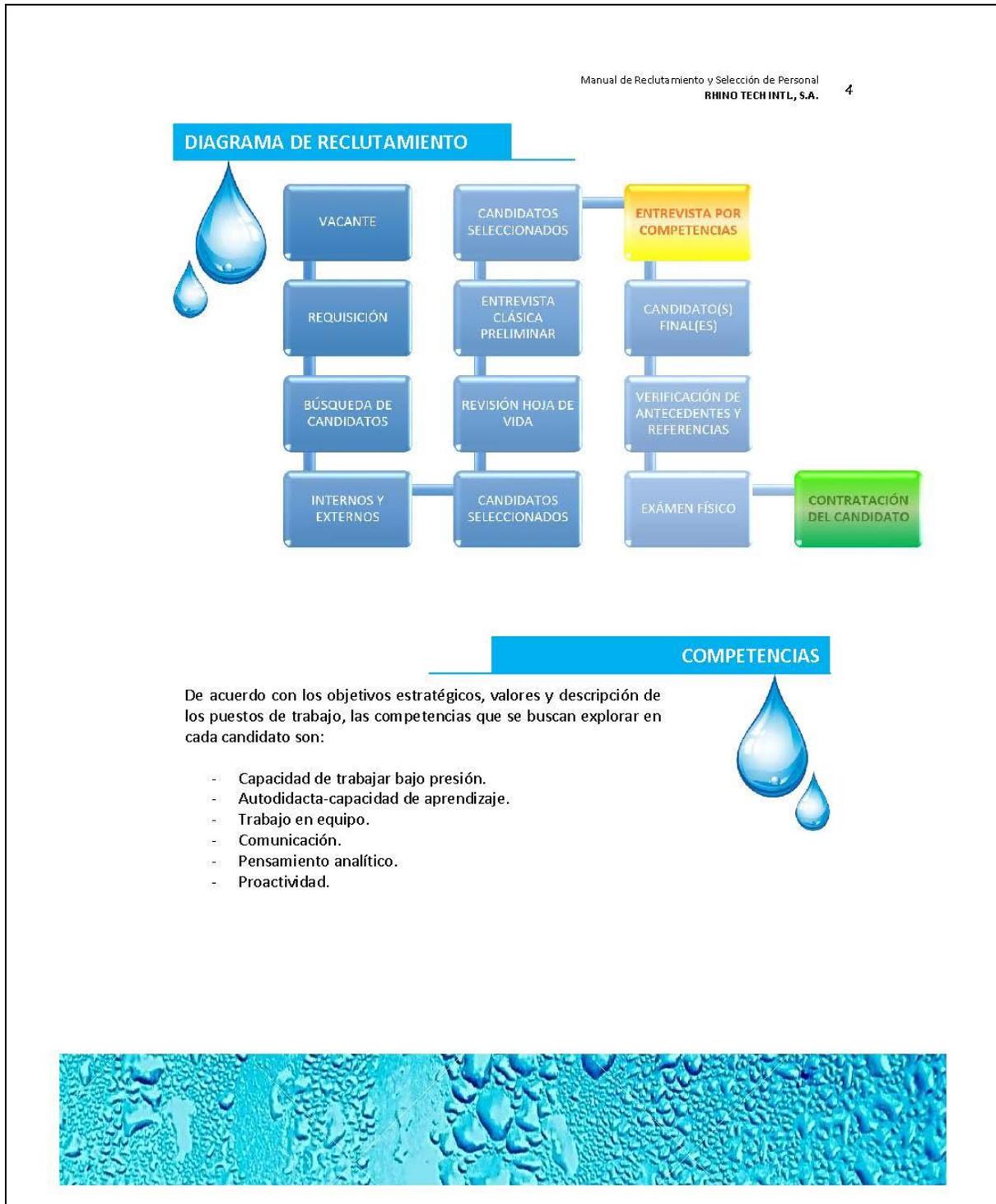
Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°24

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 5



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°25

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 6

#### MODELO DE PREGUNTAS



Para poder llevar a cabo la entrevista por competencias de manera correcta, se esbozan una serie de preguntas con el fin de guiar al entrevistador en la exploración de competencias, sin embargo, estas son de modo referencial y el entrevistador puede sentirse en la libertad de hacer otras preguntas para complementar las aquí presentadas.

A continuación, se presentan las preguntas para cada competencia:

##### Competencia: CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESIÓN

¿Cuándo consideras tú que has estado en una situación realmente estresante? ¿Cómo reaccionaste?

Cuéntame tu reacción en la situación más tensa que recuerdes. ¿Qué pasó? ¿Cómo saliste de ella?

¿Alguna vez te has encontrado en una situación en que un proyecto en el que tú participaras se estropease en el último momento por causas ajenas a tí? ¿Cómo lo solucionaste?

##### Competencia: AUTODIDACTA-CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

Dime que conocimientos has adquirido por tí mismo. ¿Qué fue lo te impulsó a aprenderlos?

En alguna situación determinada, te has dado cuenta de la necesidad de seguir adquiriendo conocimientos. ¿En qué situación? y ¿Por qué? ¿Has utilizado alguna vez algo aprendido en anteriores experiencias?

##### Competencia: TRABAJO EN EQUIPO.

Relátame una experiencia laboral en la cual hayas que tenido que formar parte de un equipo de trabajo con diferentes disciplinas y tuvieron que ponerse de acuerdo para solucionar un problema.

¿Alguna vez has tenido que entrar en un grupo ya formado en el que todos se conocían perfectamente? ¿Qué hiciste para ganarte a tus compañeros? ¿Cuáles fueron los resultados?

Cuéntame si en alguna ocasión has tenido compañeros en la empresa con los que tuvieras que relacionarte y tuvieran fama de difíciles. ¿Cómo fue tu relación con ellos?



Fuente: Vázquez, Luis Alejandro. (2017)



## ANEXO N°26

### Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Basado en Entrevistas por Competencias de Rhino Tech Intl., S.A. - Pág. 7

#### MODELO DE PREGUNTAS (continuación)



**Competencia: COMUNICACIÓN**

¿Recuerdas alguna situación en la que lo que tu dijeras y como lo dijeras fuese de gran importancia y con repercusiones? Cuéntame una situación de la que te sientas orgulloso porque lograste algo gracias a tu poder de comunicación.

**Competencia: PENSAMIENTO ANALÍTICO**

Relata una situación laboral con varias maneras de solucionarla. ¿Qué solución tomaste? ¿Por qué? Recuerda una ocasión en la que te hayas encontrado indeciso ante dos posibles soluciones. Cuáles variables sirvieron para tomar la decisión. ¿Qué razonamiento te inclinó a tomar dicha decisión?

**Competencia: PROACTIVIDAD.**

Cuéntame alguna situación en la que te hayan felicitado especialmente por la calidad y originalidad de tu trabajo. Comenta cómo has encontrado repuesta a alguna situación laboral delicada y cómo te sentiste al salir de ella. Detállame la situación. Menciona algún trabajo que después que lo culminaste lo modificaste porque creías que no cumplía con lo esperado por tu superior. ¿Cómo actuaste en esa situación? ¿Por qué?

*El presente Manual se diseñó para ser una herramienta referencial genérica. En ningún momento se establece que estas serán las únicas competencias que podrán ser evaluadas por el entrevistador ni las únicas preguntas. Siéntase bienvenido en realizar las preguntas pertinentes a la competencia que considere fundamental para entrevistar a un futuro candidato o aquella que considere primordial y asociada a alguna plaza de trabajo en particular .*



Código de Conducta Empresarial  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017



SEPTIEMBRE 2017

Estimado colega:

El Código de Conducta de Rhino Tech Intl., S.A. refleja los compromisos a ser asumidos por sus colaboradores ante los distintos públicos con quien se relaciona. Los principios éticos orientan la actuación y fundamentan nuestra imagen de organización sólida, íntegra y confiable en el ejercicio de todas las actividades que realiza.

Adicionalmente, la aplicación del Código podrá hacerse extensiva a cualquier persona u organización vinculada con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.

Todos los colaboradores son responsables de conocer y cumplir los lineamientos aquí contenidos, así como de leer, familiarizarse y entender cómo se aplica el Código de Conducta a su trabajo, nuestro éxito está tan estrechamente ligado a nuestra reputación que es responsabilidad de todos nosotros proteger la misma.

La empresa pondrá a disposición de los empleados los medios necesarios para cumplir y contribuir a hacer respetar los principios de actuación contenidos en el presente Código de Conducta.

La naturaleza de este Código no pretende abarcar todas las posibles situaciones que puedan existir que atenten contra nuestra buena moral, sin embargo, queremos brindar un marco referencial alineado a nuestros valores. Es responsabilidad de cada colaborador hacer lo correcto, responsabilidad que no puede delegarse.

Recordemos;

Nuestra misión es “contribuir con el medio ambiente, ofreciendo soluciones y sistemas tecnológicamente alternativos para el tratamiento de las aguas, a través de un servicio oportuno, seguro, responsable y de calidad para nuestros clientes.”

Nuestra visión es “estar presentes en cada uno de los proyectos de desarrollo en Panamá a través de nuestros sistemas y servicios mejorando la calidad de las aguas que el país necesita para su progreso y el bienestar de sus ciudadanos”

Tenemos como valores: Responsabilidad Ambiental, Seguridad, Calidad, Excelencia Operacional y Trabajo en Equipo.

Atentamente

---

Leopoldo Partidas  
Presidente

## ÍNDICE

---



	Pág.
CUMPLIMIENTO DE LEYES.....	2
PRINCIPIOS BÁSICOS.....	2
BIENES DE LA EMPRESA.....	3
TRABAJO EN EQUIPO.....	3
CONFLICTOS DE INTERÉS.....	4
MANEJO DE INFORMACIÓN.....	4
SOBORNO Y CORRUPCIÓN.....	5
SSO & RSE.....	5
COMUNICACIÓN DE IRREGULARIDADES....	6

1

CUMPLIMIENTO DE LEYES



La empresa se compromete en llevar a cabo sus actividades comerciales en concordancia con las leyes vigentes y las normas y procedimientos propios, así como transmitir este accionar a todos sus colaboradores.

El cumplimiento de las leyes y el hacer lo correcto, es siempre el punto de partida de la conducta ética en la empresa.

Está prohibido que algún colaborador se involucre de forma consciente con terceros en la violación de la ley, así como participar en acciones que comprometan el principio de legalidad y perjudicar la reputación de Rhino Tech Intl., S.A. en el ámbito laboral.

Si algún procedimiento estipulado en el Código contradice a la Ley aplicable, la Ley regirá sobre el Código.

PRINCIPIOS BÁSICOS

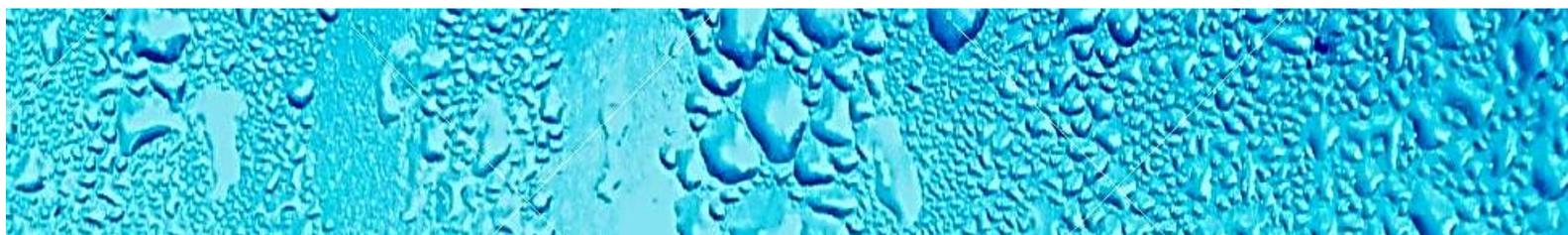
2

Rhino Tech Intl., S.A. respeta la dignidad personal, la privacidad, libertad de expresión, de pensamiento político y los derechos personales de cada colaborador, fomentando la diversidad cultural y rechazando cualquier muestra de discriminación.

Queda explícitamente prohibido el abuso de autoridad y cualquier tipo de acoso; físico, psicológico o moral, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil para las personas.

Todos los colaboradores deben tratarse de forma respetuosa, profesional y amable, para propiciar un entorno de trabajo agradable, gratificante y seguro que anime a las personas a dar lo mejor de sí mismas.

En Rhino Tech Intl., S.A. demostramos con acciones y promovemos la cohesión cultural dentro y fuera de la organización.



3

BIENES DE LA EMPRESA



Los bienes de la empresa abarcan el dinero, productos, activos, herramientas, materiales, información y todo lo generado dentro del tiempo en el trabajo y producto del trabajo de todos.

Los colaboradores deben evitar todo contexto que degenere en un accionar fraudulento y deshonesto que involucre los bienes o activos de Rhino Tech Intl., S.A., asimismo usarlos en forma adecuada y eficiente protegiéndolos contra pérdida, daño y uso incorrecto.

El uso de los bienes de la empresa para alcanzar intereses personales requiere la aprobación previa de los directivos.

Los empleados no deben obtener ganancias; ni sufrir pérdidas mientras se llevan a cabo actividades propias de la empresa, rindiendo cuenta de los gastos incurridos en todo momento.

Tengamos sentido de pertenencia; cuidemos los recursos como si fuesen nuestros.

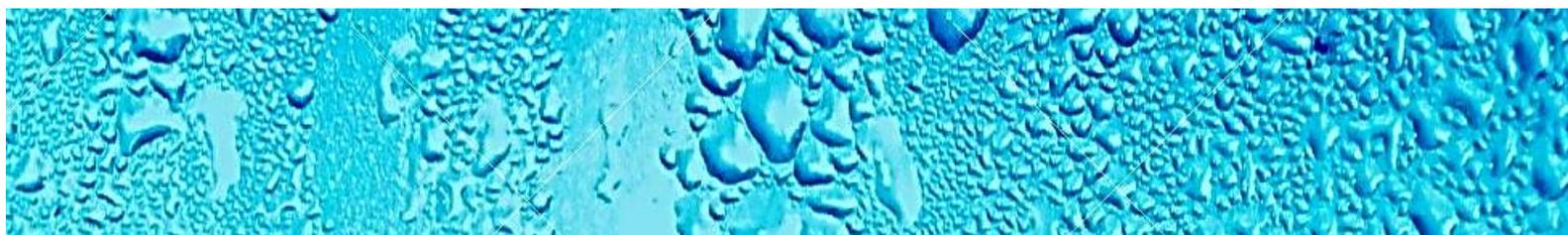
TRABAJO EN EQUIPO

4

En la empresa se considera que la colaboración, el trabajo en equipo y la búsqueda de sinergias son requisitos para lograr objetivos y para aprovechar al máximo sus capacidades.

La diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias de cada colaborador son valoradas dentro de la empresa, por ello se incentiva involucrar al personal al momento de emprender un nuevo proyecto.

Todos los empleados deben actuar con espíritu de colaboración, poniendo a disposición de quien lo precise; sus conocimientos, habilidades y talento para contribuir de este modo a la consecución de los objetivos e intereses globales de la empresa.



5

**CONFLICTOS DE INTERÉS**



Se entiende como conflicto de interés, toda situación u obligación consecuencia de las actividades que realizan los colaboradores fuera de la organización, que influyan directamente en el desempeño laboral, manera de actuar y desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

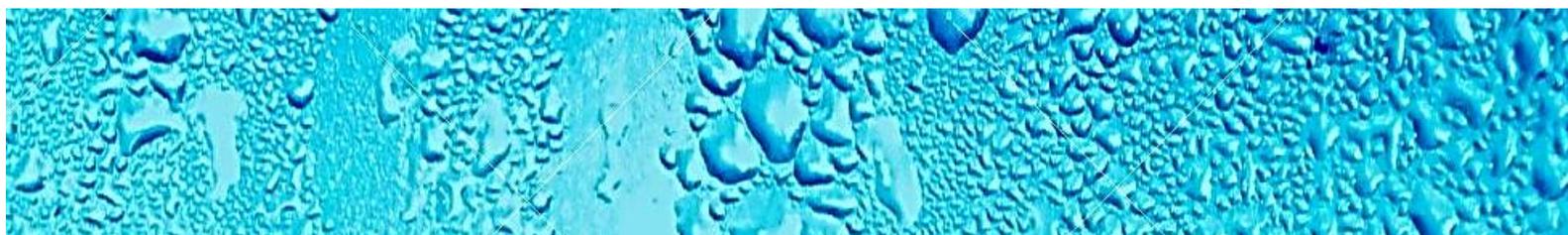
Rhino Tech Intl., S.A. respeta la privacidad de sus empleados y las actividades que pudiesen realizar fuera de su horario laboral. Sin embargo, cuando las actividades personales del colaborador obstruyen la lealtad y objetividad hacia la compañía, podría existir un conflicto de interés y la empresa buscará resolver esta situación de la manera más transparente y clara posible.

**MANEJO DE INFORMACIÓN**

6

La información generada dentro y fuera de la compañía no podrá ser usada sin ningún otro particular que cumplir los objetivos y tareas planteadas, a menos que exista una autorización previa por los directivos y aun cuando exista esta aprobación, dicha información debe ser manejada de forma cuidadosa y discreta.

La información y la propiedad intelectual de terceros; de igual manera, sólo podrán ser utilizadas para llevar a cabo actividades laborales y Rhino Tech Intl., S.A. respeta el hecho de que los terceros tengan un interés similar en proteger su información, la cual recibirá el mismo cuidado que recibe la información confidencial propia.



7

**SOBORNO Y CORRUPCIÓN**



A medida que se trabaja con clientes y personas, surgen escenarios que se prestan para situaciones de esta índole. No se debe ofrecer favores, promesas de negocios, pago por servicios, etc. Se debe declinar la oferta e informar sobre el incidente a su supervisor. Esto incluye también insinuaciones a recibir sobornos o cualquier otra propuesta o sugerencia que se pudiese prestar a malinterpretaciones.

Ningún colaborador de Rhino Tech Intl., S.A. deberá ofrecer a terceros, ni aceptar de parte de los mismos, “regalos” comprendidos en el siguiente listado, cualquiera sea su valor:

- Dinero
- Préstamos
- Sobornos
- Ventajas monetarias similares

**SSO & RSE**

8

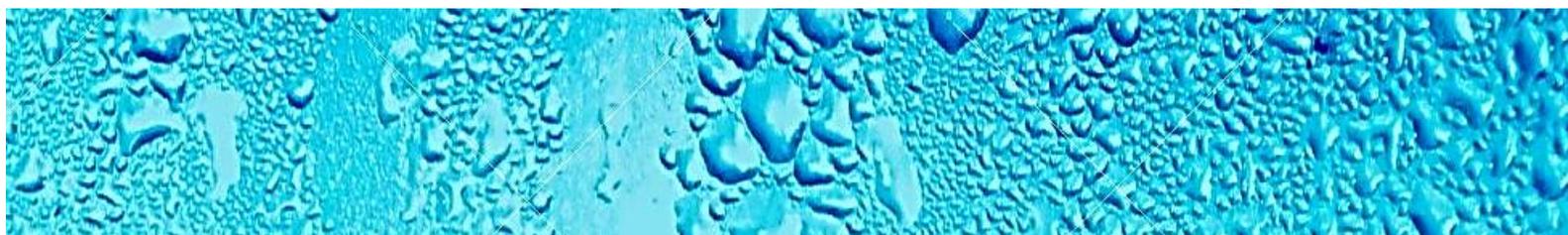
Rhino Tech Intl., S.A., se caracteriza por ser una empresa que brinda soluciones dentro del ramo de sistemas de tratamiento de agua, potable y residual, en pro de la comunidad y clientes; preservar y generar un menor impacto en el ecosistema es mandatorio, así como el cumplimiento de lo relacionado con la salud pública, la seguridad y la conservación del medioambiente.

**Seguridad y salud ocupacional. (SSO)**

Es obligatorio que en todo momento se haga uso de los procedimientos de seguridad en el trabajo y del equipo de protección personal indicado.

**Responsabilidad social empresarial. (RSE)**

No olvidar siempre que se realicen trabajos fuera de las instalaciones de la empresa se debe enaltecer los valores y respetar a las personas, comunidades y medioambiente



9

## COMUNICACIÓN DE IRREGULARIDADES



Durante las labores diarias es posible que los colaboradores se encuentran en situaciones en las que sea difícil determinar la acción correcta a tomar. Por lo que se espera; de parte de todo el personal, entender los principios de Rhino Tech Intl., S.A. que se presentan en este Código a fin de hacer uso del mismo, en conjunto con las políticas y leyes Nacionales.

Se debe aceptar que, si se conoce el caso que alguno de los colaboradores falte al Código, se deberá avisar de manera inmediata al superior jerárquico. Las denuncias realizadas se manejarán con la discreción y seriedad que amerita y de ser necesario se mantendrá el anonimato para resguardar la identidad de quien vele por el debido cumplimiento del Código.

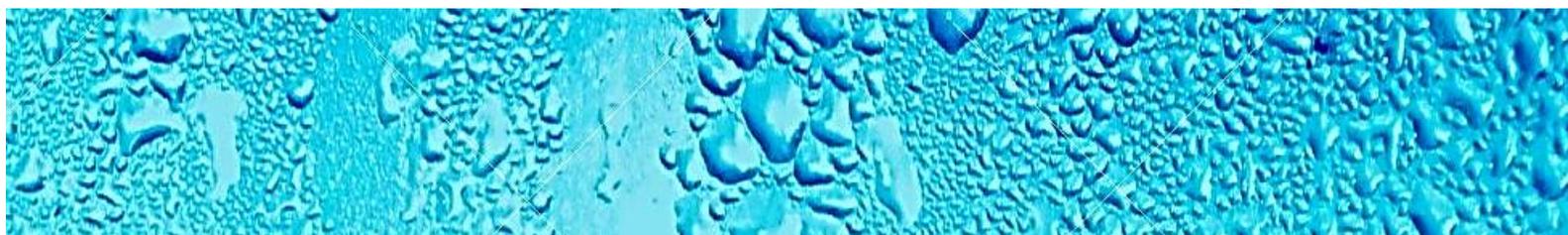
Se asegura que no habrá represalia alguna en contra de un colaborador que, de buena fe, relate la preocupación sobre conductas ilegales o en disconformidad con los lineamientos establecidos en el presente Código de Conducta.

**El colaborador que actúe de la forma antes mencionada reforzará los principios éticos de la organización y contribuirá a mantener este Código siempre vivo y actual.**

La prohibición de represalias prevista anteriormente no impedirá la adopción de medidas disciplinarias consecuencia de falsas denuncias o formuladas para perjudicar a alguien.

Mismas medidas que serán aplicadas a quien infrinja el Código o permita que otro compañero lo haga. Las mismas pueden ir desde: amonestaciones verbales o escritas, hasta sanciones laborales, administrativas o penales según sea el caso.

*El presente Código se diseñó para ser una herramienta de consultas rápidas tratando de abarcar los principios y valores pilares de la Organización. Si considera que tiene alguna interrogante aún después de consultar el Código; o si quiere confirmar su entendimiento, siéntase bienvenido a hablar con el supervisor inmediato para orientación.*





## Código de Conducta

### Documento de aceptación

Por favor lea, firme y devuelva este documento a su superior inmediato.

La firma del presente documento implica:

- **Que Ud. ha leído y entiende las estipulaciones del Código de Conducta y que acepta atenerse a los lineamientos presentados en el mismo.**
- **Que Ud. acepta comunicar la existencia de una posible infracción al Código de Conducta de acuerdo con su conocimiento.**
- **Que el Código de Conducta no representa un contrato de trabajo explícito ni implícito, ni ninguna otra promesa ejecutable por ley entre usted y la Empresa.**

Yo \_\_\_\_\_ confirmo que he recibido una copia del Código de Conducta de Rhino Tech Intl., S.A., el cual he leído y acepto cumplir de manera voluntaria, dando certeza de que todo lo aquí consignado es cierto.

\_\_\_\_\_  
**Firma del Empleado**

\_\_\_\_\_  
**Nombre en letras**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

Manual de Puestos de Trabajo  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017

## ÍNDICE

---



	Pág.
PRESENTACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	2
INVENTARIO DE PUESTOS.....	3
ORGANIGRAMA.....	3
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	4
JUNTA DIRECTIVA.....	4
GERENTE DE OPERACIONES.....	5
TÉCNICO ADMINISTRATIVO.....	6
TÉCNICO COMERCIAL.....	7
TÉCNICO DE OPERACIONES.....	8
AYUDANTE GENERAL.....	9

## PRESENTACIÓN



El Manual de Puestos de Trabajo de Rhino Tech Intl., S.A. documenta la información ordenada y específica sobre la descripción de las funciones, responsabilidades, formación académica, de la persona que esté en el puesto, con el fin de que sea la más apta para el mismo y así aprovechar al máximo sus aptitudes y cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente el Manual de Puestos de Trabajo, por sí mismo constituye una solución al momento de solicitar personal y cubrir una vacante.

La gestión eficaz del talento humano es esencial para la consecución de las metas planeadas y así poder fomentar el desarrollo del capital humano dentro de Rhino Tech Intl., S.A.

## OBJETIVOS

Normalizar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.

Establecer las líneas de autoridad en los distintos niveles.

Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que cada colaborador pueda responder de manera eficiente.

Determinar los perfiles académicos necesarios, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos.

Mejorar el clima organizacional y el flujo de la comunicación interdepartamental.

Evaluar el desempeño de cada colaborador en concordancia a sus responsabilidades y funciones.

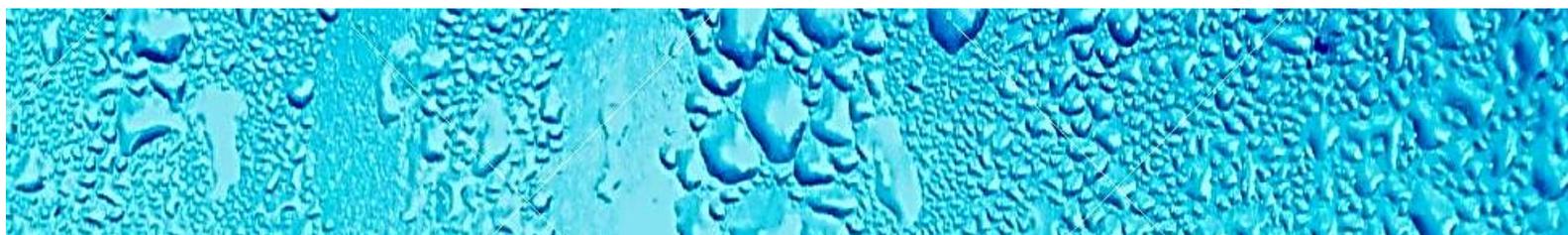
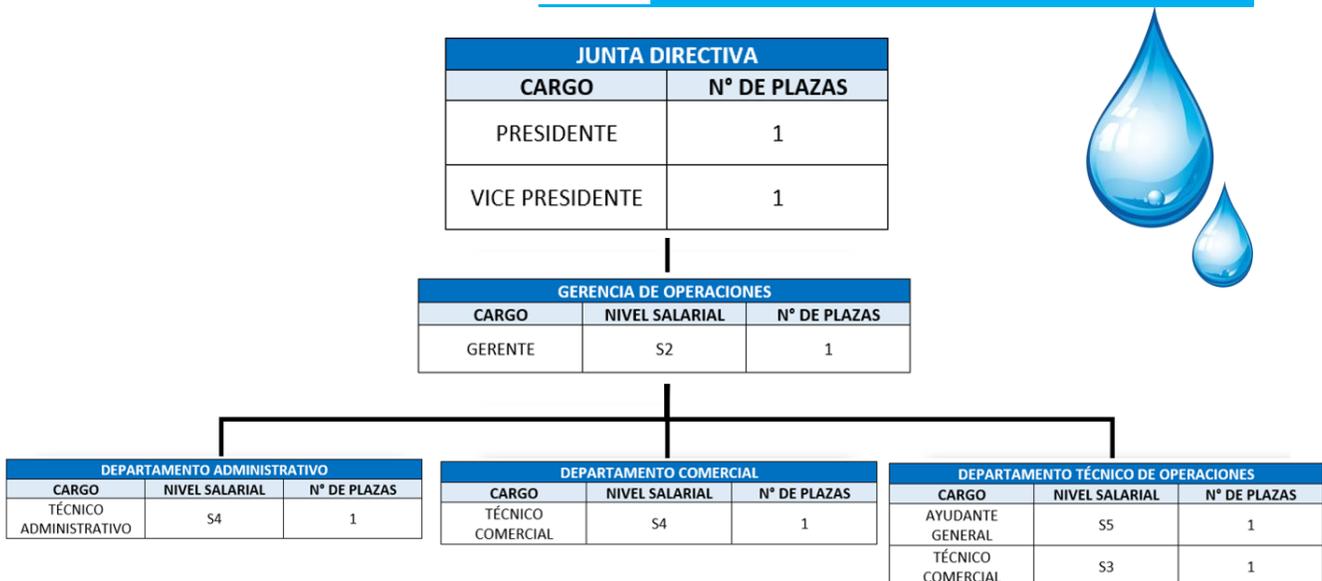


## INVENTARIO DE PUESTOS



JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
JUNTA DIRECTIVA DE RHINO TECH INTL., S.A.	GERENTE DE OPERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		TÉCNICO COMERCIAL
		TÉCNICO DE OPERACIONES
		AYUDANTE GENERAL

## ORGANIGRAMA



## DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS



La junta directiva de Rhino Tech Intl., S.A., está conformada por sus socios y fundadores, los mismos cubren los puestos de presidente y vicepresidente.

Entre sus funciones se tienen:

### Presidente:

Dirigir las actividades propias de la Sociedad y representarla legalmente. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y determinaciones de la Sociedad.

Constituir apoderados generales o especiales.

Elaborar el plan estratégico de la empresa, con sus objetivos y metas.

Proponer la realización actividades para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Todas las demás funciones que corresponda según la naturaleza de su cargo.

### Vicepresidente:

Reemplazar al Presidente en sus ausencias temporales o absolutas.

Hacer seguimiento al plan estratégico de la empresa.

Colaborar con el Presidente, en el desempeño de las funciones que a este le corresponde.

Elaborar y darle seguimiento al presupuesto anual de la organización.

Revisar mensualmente el estado de cuentas de la Sociedad.

Llevar al día los libros de contabilidad y cuidar que los gastos se ajusten al presupuesto y a la situación económica de los fondos.

En las páginas siguientes, se presenta la descripción de los puestos subsiguientes:

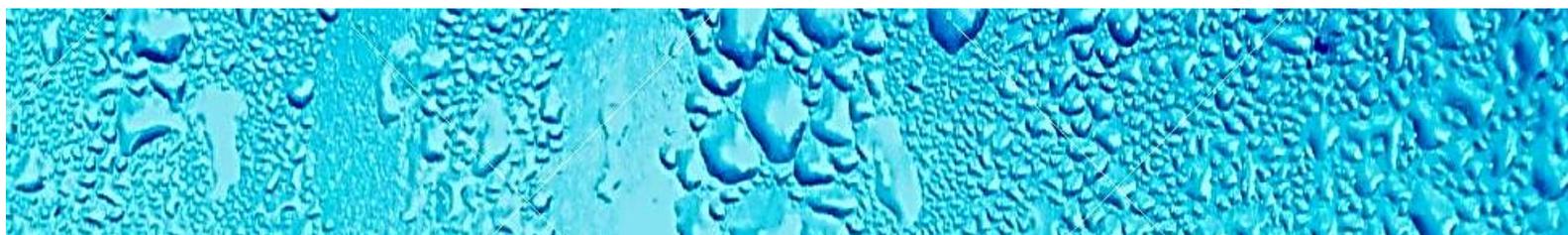
- Gerente de Operaciones
- Técnico Administrativo
- Técnico Comercial
- Técnico de Operaciones
- Ayudante General.



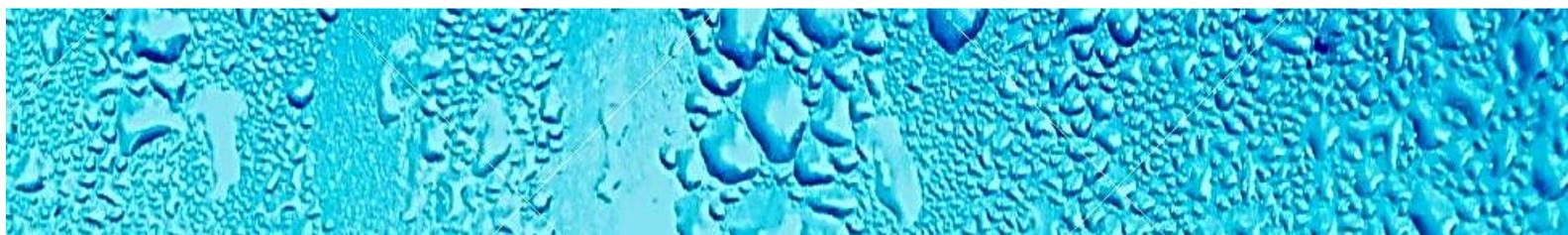
		<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017 - REV. 001</small>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente de Operaciones		
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en administración de empresas, planificación estratégica o gerencia. Sólidos conocimientos de tratamiento de agua potable y residual.		
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S2		
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	10 o más		
<b>REPORTA A:</b>	Junta Directiva		
<b>SUBORDINADOS:</b>	Todo el personal de la sucursal.		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente de Operaciones deberá planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las áreas técnicas: administrativa, comercial y operaciones. Debe garantizar la sostenibilidad de la empresa, el cumplimiento de las políticas de planificación estratégica y cumplimiento de metas, verificar el uso eficiente de los recursos, promover la comercialización de los servicios y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.		
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	Visión objetiva. Toma de decisiones. Negociación. Pensamiento estratégico. Comunicativo. Manejo de software AutoCAD. Seguir los procedimientos y normas. Manejo de herramientas eléctricas y mecánicas. Lectura e interpretación de planos. Aplicar normas de SSO y de ambiente	Trabajo bajo presión. Capacidad de planificación y organización. Pensamiento técnico. Administración. Empatía. Facilidad de expresión. Conocimientos técnicos de ingeniería civil, mecánica y eléctrica. Dominio del idioma inglés. Enfocado al cumplimiento de metas.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	Planificar los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa, funciones y responsabilidades de los colaboradores en la medida que sea necesario. Liderar las actividades administrativas, comerciales y de operaciones. Controlar las actividades planificadas, establecer puntos de comparación con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Aumentar el número de clientes. Realizar las compras de materiales. Velar por el mantenimiento de la empresa. Contratar, seleccionar y capacitar al personal adecuado para cada cargo. Aportar soluciones a la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. Realizar memorias de cálculo para el diseño de plantas de tratamiento de agua, potable y residual.		



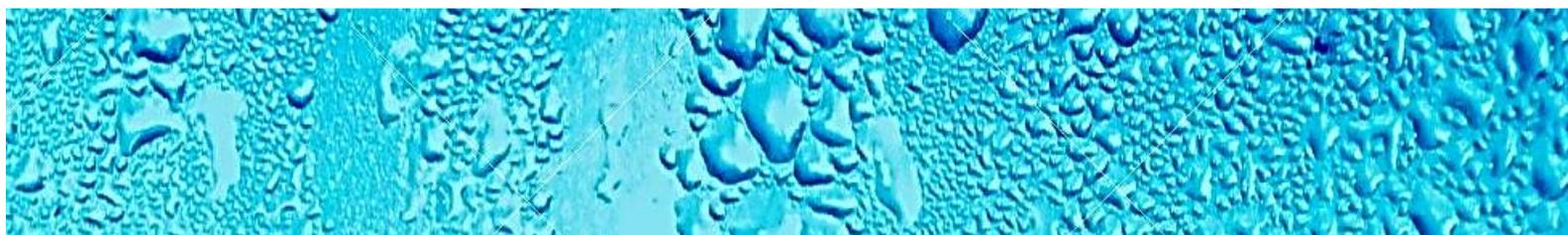
		<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. 2017 - REV. 001	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico Administrativo		
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en administración de empresas, planificación estratégica o finanzas. Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de recursos humanos.		
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S4		
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	2 o más		
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones		
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Mantener el flujo de información en la empresa, atender llamadas y organizar la agenda de actividades de cada departamento. Mantener en buen estado los activos de la empresa, llevar registros de compras y gastos, así como facturas, cheques, pagos, etc. Realizar los pagos de la planilla y manejar la caja menuda. Conocimientos sólidos en el manejo de servicios bancarios, conocimientos en contabilidad, finanza y clima organizacional. Debe ser una persona proactiva, ordenada y metódica.		
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	Respetuoso. Comprometido con la empresa. Iniciativa. Comunicativo. Habilidades numéricas. Conocimiento de términos técnicos. Manejo medio de inglés.	Trabajo bajo presión. Conocimientos contables. Apegado a las instrucciones. Facilidad de expresión. Respetuoso. Manejo del paquete office y sistema administrativo A2. Responsable.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	Elaboración de documentos administrativos (contratos, solicitud de vacaciones, préstamos y/o adelantos salariales, referencia laboral, liquidaciones y terminación de contrato laboral, aumento de salario, propuestas laborales, circulares, memos y avisos). Mantener al día el pago de los servicios de la empresa, así como las obligaciones tributarias. Calcular el pago de la planilla y mantener al día la información de cada colaborador. Archivar la documentación proveniente de los distintos departamentos, tales como: órdenes de compra, contratos, cheques y cualquier registro importante para la empresa, con su respectivo control. Contestar llamadas telefónicas para dar un servicio oportuno al público en general. Imprimir los reportes de la contabilidad para la revisión del contador. Preparar la documentación mensual para entregar al Administrador. Gestión de cobranzas, seguimiento de cotizaciones, atención postventa. Supervisar que los inventarios se lleven a cabo de la manera correcta. Utilizar las herramientas informáticas necesarias a sus actividades cotidianas. Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.		



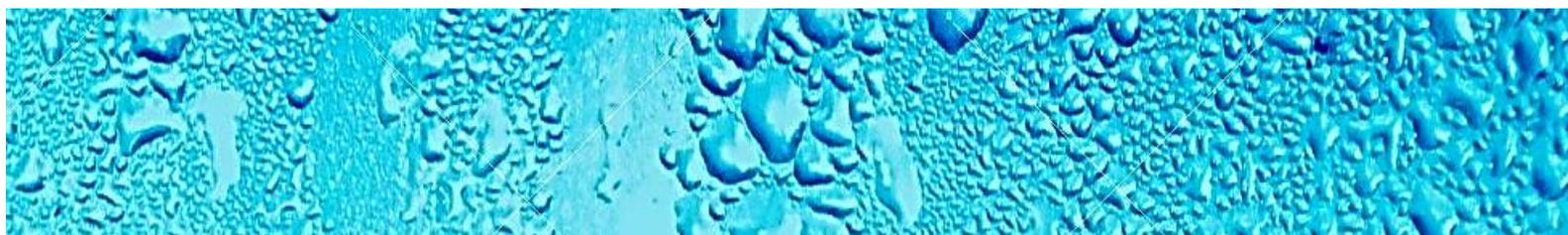
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. 2017 - REV. 001																	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico Comercial.																	
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1																	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario en ingeniería civil, ambiental o sanitaria con estudios equivalentes a maestrías o doctorados con enfoque en mercadeo, servicio al cliente o finanzas. Conocimientos en operaciones de importación.																	
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S4																	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 o más																	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones																	
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión																	
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Realizar labores de mercadeo para impulsar la promoción de productos y servicios, captación de clientes para impulsar negociaciones de venta de productos y servicios, seguimiento a los clientes actuales y potenciales, así como labores administrativas complementarias al cargo. Liderar las operaciones de importación de equipos, conocimientos de todos los procesos aduanales. Deberá darles seguimiento a los reportes mensuales, hacer cotizaciones y encargarse de las compras.																	
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Iniciativa- autonomía.</td> <td style="width: 50%;">Deseable con certificación en comercio exterior.</td> </tr> <tr> <td>Dinamismo.</td> <td>Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).</td> </tr> <tr> <td>Orientación al cliente.</td> <td>Buenas relaciones interpersonales.</td> </tr> <tr> <td>Manejo del paquete office (Excel avanzado).</td> <td>Organizado, proactivo y con carácter.</td> </tr> <tr> <td>Responsable.</td> <td>Persuasión e influencia.</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de aprendizaje.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productividad.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidad</td> <td></td> </tr> </table>		Iniciativa- autonomía.	Deseable con certificación en comercio exterior.	Dinamismo.	Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).	Orientación al cliente.	Buenas relaciones interpersonales.	Manejo del paquete office (Excel avanzado).	Organizado, proactivo y con carácter.	Responsable.	Persuasión e influencia.	Capacidad de aprendizaje.		Productividad.		Adaptabilidad	
Iniciativa- autonomía.	Deseable con certificación en comercio exterior.																	
Dinamismo.	Nivel de inglés en un 50% (no deberá hablarlo, pero en ocasiones tendrá que leerlo).																	
Orientación al cliente.	Buenas relaciones interpersonales.																	
Manejo del paquete office (Excel avanzado).	Organizado, proactivo y con carácter.																	
Responsable.	Persuasión e influencia.																	
Capacidad de aprendizaje.																		
Productividad.																		
Adaptabilidad																		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Incrementar la cartera de clientes.</p> <p>Estar atento a ferias y actividades públicas para ofrecer los productos.</p> <p>Ser el nexo entre la compañía y los clientes.</p> <p>Proponer y participar en el diseño de las soluciones asociadas a los requerimientos de mercado.</p> <p>Fomentar relaciones duraderas a largo plazo para maximizar la fidelización de los clientes.</p> <p>Trazar rutas eficientes de visita a clientes existentes y nuevos para presentar la empresa.</p> <p>Llamar a clientes para actividades de seguimiento.</p> <p>Realizar informes semanales y mensuales de actividades realizadas.</p> <p>Realizar investigación de mercado, benchmarking.</p> <p>Concretar ventas y cierres de negocios.</p> <p>Apoyar labores de mercadeo que desarrolle la empresa (participación en ferias, publicidad, web, entre otras).</p> <p>Responsable de elaborar documentos para la importación de los productos que comercializa la empresa.</p> <p>Llevar el control de gastos de las importaciones, compras y gestión de los trámites comerciales para importar.</p> <p>Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.</p>																	



		<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. 2017 - REV. 001	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Técnico de operaciones		
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	2		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Graduado universitario en ingeniería mecánica, eléctrica, electromecánica y afines.		
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S3		
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	2 o más		
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones		
<b>SUBORDINADOS:</b>	Técnico comercial, administrativo y ayudante general.		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Ser responsable del mantenimiento preventivo y correctivo en los distintos proyectos, así como proporcionar apoyo general en las instalaciones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo.		
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	Destreza manual. Conocimientos en sistemas industriales, mecánicos, eléctricos en baja tensión. Sólidos conocimientos de las normas de SSO y medioambientales. Lectura e interpretación de planos, civiles, mecánicos y eléctricos. Alta proactividad. Orientado al logro de metas.	Manejo del idioma inglés. Presentación de informes y resultados. Interacción con distintos niveles jerárquicos. Facilidad de expresión. Conocimientos en mantenimiento electromecánico. Objetividad. Honestidad. Autodidacta. Trabajo en equipo.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	Gestión de planificación, control y seguimiento de las visitas de mantenimiento y/o reparación de los equipos en campo. Elaboración, ejecución y seguimiento de los distintos planes de mantenimiento asignado a cada proyecto. Elaboración de un reporte de gastos de instalación, por cada proyecto Gestión de personal, herramientas y materiales para instalación. Elaborar reportes de instalaciones y/o desinstalaciones de los proyectos en campo. Elaboración y control de la planificación de instalación. Aportar la información necesaria para mejorar los manuales de operación y mantenimiento. Elaborar la documentación necesaria para llevar la trazabilidad de cada proyecto. Instruirse y capacitarse constantemente en los temas relacionados con sus actividades cotidianas y los productos y servicios de la empresa. Hacer inventario constante de los materiales para verificar que no haya faltantes y prever la escasez de alguno de ellos. Velar por el uso de implementos de seguridad al momento de realizar las actividades de instalación. Liderar y participar en todas las actividades de instalación, así como dar las directrices para llevarla la forma más eficaz y eficiente.		



																	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> RHINO TECH INTL., S.A. <small>2017 - REV. 001</small>																	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Ayudante general																
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1																
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Bachiller completo. Formación en escuelas técnicas.																
<b>NIVEL SALARIAL:</b>	S5																
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 o más																
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Operaciones																
<b>SUBORDINADOS:</b>	No tiene personal bajo supervisión																
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Apoyar todas las actividades operativas y de transporte realizadas en las diferentes áreas de la empresa																
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES:</b>	<table border="0"> <tr> <td>Manejo de vehículos (manual y automático).</td> <td>Trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td>Redacción de informes de campo.</td> <td>Compromiso con la organización</td> </tr> <tr> <td>Dominio básico de Office.</td> <td>Responsable.</td> </tr> <tr> <td>Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.</td> <td>Respeto a las normas e instrucciones.</td> </tr> <tr> <td>Disposición para aprender.</td> <td>Iniciativa.</td> </tr> <tr> <td>Respetuoso.</td> <td>Colaborador.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Honesto.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Seguir indicaciones.</td> </tr> </table>	Manejo de vehículos (manual y automático).	Trabajo en equipo.	Redacción de informes de campo.	Compromiso con la organización	Dominio básico de Office.	Responsable.	Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.	Respeto a las normas e instrucciones.	Disposición para aprender.	Iniciativa.	Respetuoso.	Colaborador.		Honesto.		Seguir indicaciones.
Manejo de vehículos (manual y automático).	Trabajo en equipo.																
Redacción de informes de campo.	Compromiso con la organización																
Dominio básico de Office.	Responsable.																
Facilidad para realizar trabajos de electricidad, albañilería y plomería.	Respeto a las normas e instrucciones.																
Disposición para aprender.	Iniciativa.																
Respetuoso.	Colaborador.																
	Honesto.																
	Seguir indicaciones.																
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Conducir los vehículos de la empresa (manual y automático) dentro de todo el Territorio de la República de Panamá.</p> <p>Realizar el traslado del personal de la empresa para labores correspondientes a las operaciones diarias.</p> <p>Mantener el vehículo limpio, en buen estado, al día con el mantenimiento, con reserva de combustible y otros aspectos relacionados al buen funcionamiento de los vehículos.</p> <p>Realizar las labores de cargas y descarga de herramientas, maquinaria y equipos de trabajo.</p> <p>Realizar el control de inventario de equipos, herramientas, maquinarias, además del ordenamiento y limpieza del depósito de los mismos.</p> <p>Apoyar o realizar el recorrido para la inspección de obras para la verificación del funcionamiento de las plantas de tratamiento.</p> <p>Apoyar y/o realizar la logística en la gestión de ventas.</p> <p>Realizar informes de actividades a cargo como la bitácora, mantenimiento y operación de vehículos, inventario de equipos, herramientas y maquinarias.</p> <p>Apoyar en las actividades de instalación de plantas de tratamiento de aguas (plomería, albañilería, electricidad entre otras).</p> <p>Apoyar, participar o realizar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los diferentes proyectos.</p> <p>Apoyar las actividades administrativas, operativas, gerenciales, como mensajería, limpieza, entre otras.</p> <p>Apoyar a las distintas áreas cuando sea necesario o requerido.</p>																



Manual de Reclutamiento y Selección de Personal  
Basado en Entrevistas por Competencias  
**RHINO TECH INTL., S.A.**



SEPTIEMBRE 2017

## ÍNDICE



	Pág.
PRESENTACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	2
INVENTARIO DE PUESTOS.....	3
ORGANIGRAMA.....	3
DIAGRAMA DE RECLUTAMIENTO.....	4
COMPETENCIAS.....	4
MODELOS DE PREGUNTAS.....	5
Competencia: CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESIÓN.....	5
Competencia: AUTODIDACTA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.....	5
Competencia: TRABAJO EN EQUIPO.....	5
Competencia: COMUNICACIÓN.....	6
Competencia: PENSAMIENTO ANALÍTICO.....	6
Competencia: PROACTIVIDAD.....	6

## PRESENTACIÓN



El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de Rhino Tech Intl., S.A. está diseñado con el fin de cubrir la necesidad que tiene la empresa a la hora de contratar personal y no sólo seleccionar profesionales que sepan hacer bien las cosas, sino que sepan responder ante las necesidades laborales producto de las estrategias de la organización.

Por ello, se llegó a la conclusión que, además de utilizar la entrevista clásica, se trabajará también con la entrevista por competencias, que ahonda más en la manera de responder del candidato ante ciertas situaciones y cómo han terminado estas.

De esta manera se complementa la adquisición del talento humano y si los mismos son capaces de desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que están siendo contratados inicialmente, a fin de explotar ese potencial.

## OBJETIVOS

Encontrar profesionales con competencias para el desempeño específico de un puesto dentro de Rhino Tech Intl., S.A.

Identificar capacidades para alcanzar objetivos estratégicos; empresariales, departamentales y del puesto para el que opta.

Conocer de una forma más certera lo que el candidato sabe hacer y cómo hacerlo.

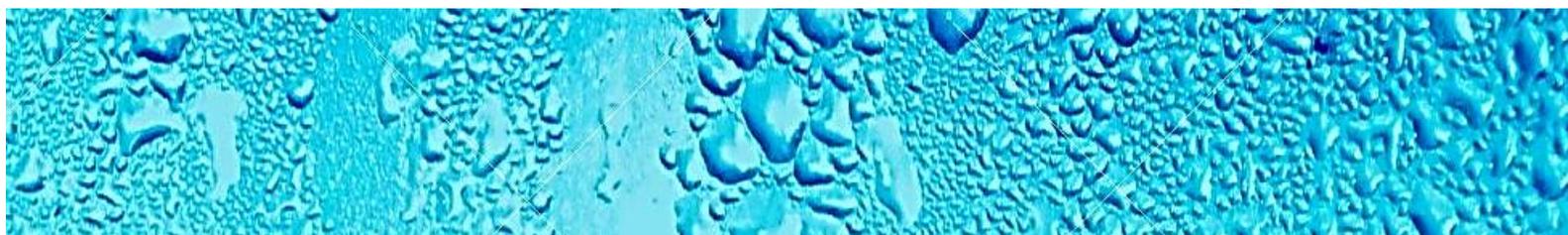


## INVENTARIO DE PUESTOS



JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA JUNTA DIRECTIVA	PUESTOS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
JUNTA DIRECTIVA DE RHINO TECH INTL., S.A.	GERENTE DE OPERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		TÉCNICO COMERCIAL
		TÉCNICO DE OPERACIONES
		AYUDANTE GENERAL

## ORGANIGRAMA



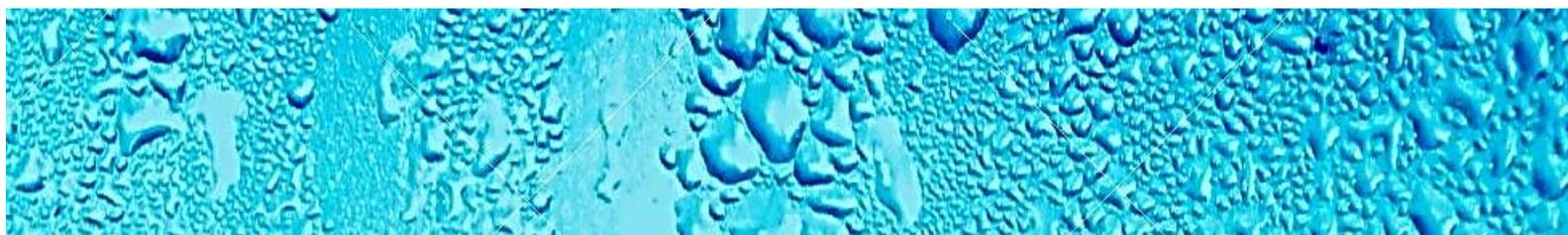
## DIAGRAMA DE RECLUTAMIENTO



## COMPETENCIAS

De acuerdo con los objetivos estratégicos, valores y descripción de los puestos de trabajo, las competencias que se buscan explorar en cada candidato son:

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Autodidacta-capacidad de aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Pensamiento analítico.
- Proactividad.



## MODELO DE PREGUNTAS



Para poder llevar a cabo la entrevista por competencias de manera correcta, se esbozan una serie de preguntas con el fin de guiar al entrevistador en la exploración de competencias, sin embargo, estas son de modo referencial y el entrevistador puede sentirse en la libertad de hacer otras preguntas para complementar las aquí presentadas.

A continuación, se presentan las preguntas para cada competencia:

### Competencia: **CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESIÓN**

¿Cuándo consideras tú que has estado en una situación realmente estresante? ¿Cómo reaccionaste?

Cuéntame tu reacción en la situación más tensa que recuerdes. ¿Qué pasó? ¿Cómo saliste de ella?

¿Alguna vez te has encontrado en una situación en que un proyecto en el que tú participaras se estropease en el último momento por causas ajenas a ti? ¿Cómo lo solucionaste?

### Competencia: **AUTODIDACTA-CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.**

Dime que conocimientos has adquirido por ti mismo. ¿Qué fue lo que te impulsó a aprenderlos?

En alguna situación determinada, te has dado cuenta de la necesidad de seguir adquiriendo conocimientos. ¿En qué situación? y ¿Por qué? ¿Has utilizado alguna vez algo aprendido en anteriores experiencias?

### Competencia: **TRABAJO EN EQUIPO.**

Relátame una experiencia laboral en la cual hayas que tenido que formar parte de un equipo de trabajo con diferentes disciplinas y tuvieron que ponerse de acuerdo para solucionar un problema.

¿Alguna vez has tenido que entrar en un grupo ya formado en el que todos se conocían perfectamente? ¿Qué hiciste para ganarte a tus compañeros? ¿Cuáles fueron los resultados?

Cuéntame si en alguna ocasión has tenido compañeros en la empresa con los que tuvieras que relacionarte y tuvieran fama de difíciles. ¿Cómo fue tu relación con ellos?



## MODELO DE PREGUNTAS (continuación)



### Competencia: **COMUNICACIÓN**

¿Recuerdas alguna situación en la que lo que tu dijeras y como lo dijeras fuese de gran importancia y con repercusiones?

Cuéntame una situación de la que te sientas orgulloso porque lograste algo gracias a tu poder de comunicación.

### Competencia: **PENSAMIENTO ANALÍTICO**

Relata una situación laboral con varias maneras de solucionarla. ¿Qué solución tomaste? ¿Por qué?

Recuerda una ocasión en la que te hayas encontrado indeciso ante dos posibles soluciones. Cuáles variables sirvieron para tomar la decisión. ¿Qué razonamiento te inclinó a tomar dicha decisión?

### Competencia: **PROACTIVIDAD.**

Cuéntame alguna situación en la que te hayan felicitado especialmente por la calidad y originalidad de tu trabajo.

Comenta cómo has encontrado respuesta a alguna situación laboral delicada y cómo te sentiste al salir de ella. Detállame la situación.

Menciona algún trabajo que después que lo culminaste lo modificaste porque creías que no cumplía con lo esperado por tu superior. ¿Cómo actuaste en esa situación? ¿Por qué?

*El presente Manual se diseñó para ser una herramienta referencial genérica. En ningún momento se establece que estas serán las únicas competencias que podrán ser evaluadas por el entrevistador ni las únicas preguntas. Siéntase bienvenido en realizar las preguntas pertinentes a la competencia que considere fundamental para entrevistar a un futuro candidato o aquella que considere primordial y asociada a alguna plaza de trabajo en particular .*

